Der Umsatz und seine Bedeutung für den Aufbau und die Kontrolle der Unternehmung.

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Doktorwürde

der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der
Johann Wolfgang Goethe-Universität
zu
Frankfurt a. M.

vorgelegt von

Helmut Wolf
aus
Ludwigshafen a. Rhein

1936

Erster Referent: Professor Dr. W. Kalveram.
Zweiter Referent: Professor Dr. J. Hellauer.

Tag der mündlichen Prüfung: 25. Juli 1934.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Inhaltsverzeichnis.

I. Teil: Der Umsatz 3

A. Einleitung: Begriffliche Vorbemerkungen 3

B. Die verschiedenen Auffassungen des Umsatzbegriffes in Theorie und Praxis 5

1. Der Umsatzbegriff in der wirtschaftlichen Praxis und dessen Verbreitung in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen 5

2. Der Umsatz als „Bewegung der Werte" durch die Unternehmung 9

3. Der Umsatzbegriff in der sonstigen betriebswirtschaftlichen Literatur 23

II. Teil: Die Bedeutung des Umsatzes für den Aufbau einer Unternehmung. Umsatz und Kapitalbedarf einer neu zu gründenden Unternehmung 26

1. Einführende Bemerkungen 26

2. Die Höhe des Kapitalbedarfs 28

a) bei einheitlicher Massenproduktion 28

b) bei nicht einheitlicher Massenproduktion 43

c) Gründe und Folgen der Lagerbildung in einem Unternehmen 44

d) Zusammenfassende Darstellung 46

e) Die Deckung des Kapitalbedarfes 48

III. Teil: Die Bedeutung des Umsatzes für die Kontrolle einer bestehenden Unternehmung 51

A. Einleitung 51

1. Der Zweck einer Kontrolle der Unternehmung 51

2. Die Messung der Wirtschaftlichkeit durch Zeit- und Betriebsvergleiche 52

3. Materielle und formale Voraussetzungen für Zeit- und Betriebsvergleiche 53

4. Grenzen der Vergleichsmöglichkeit 55

B. Der Vergleich der absoluten Umsatzziffern 57

1. Die Bedeutung der absoluten Umsatzziffer für die Kontrolle der Unternehmung 57

2. Die Erfassung des Umsatzes 62

3. Umsatz und Beschäftigungsgrad 65

4. Der Umsatz je beschäftigte Person und je Verkaufskraft 66

C. Die Bedeutung der Umsatzgeschwindigkeit für die Kontrolle der Unternehmung und ihre Art der Berechnung 67

1. Einleitung 67

2. Die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers im Handelsbetrieb 72

a) Allgemeines 72

b) Die Behandlung der Umsatzgeschwindigkeit in der Literatur 77

c) Grenzen einer Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers 79
d) Die Forderung nach Lagerabbau 80
e) Die Kosten der Lagerhaltung in ihren Beziehungen zur wert- und mengenmäßig gemessenen Umsatzgeschwindigkeit 83
3. Die Stellung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers im Handelsbetrieb und im Industriebetrieb 87
4. Die Lagergröße 89
5. Die Umsatzgeschwindigkeit (Umsatzdauer) des Umlaufskapitals im Industriebetrieb 94
6. Beeinflussungsfaktoren der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers beim Handelsbetrieb und des Umlaufsvermögens der Produktion beim Industriebetrieb 100
a) Der Beschäftigungsgrad 100
b) Beeinflussungsfaktoren des investierten Kapitals . . . 101
7. Die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren 102
a) Der Zweck der Errechnung dieses Verhältnisses . . . 102
b) Die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren 104
c) Die Berechnung bei Voraus- und bei Ratenzahlung . . 106
8. Die Umsatzgeschwindigkeiten der Kreditoren 106
9. Die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals 109
10. Die Bestimmung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals bei Beteiligungen 120
11. Die „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals 126

D. Die Beziehungen zwischen dem Umsatz und den Kosten der Unternehmung 132

Literaturverzeichnis.

Alstoß, Josef: Ergebnisse von Betriebsvergleichen in der Baumwollweberei. Z. hw. F. 26. Jg. 1932, S. 581.

Anger, Erich: Bilanz und Konjunktur. Frankfurter Dissertation, Borna-Leipzig 1927.

Auler, Wilhelm: Die Ermittlung des günstigsten Beschäftigungsgrades des Industriebetriebes. Welt des Kaufmanns, 11. Jg. S. 41.

— Optimalkalkulation. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Stuttgart 1933, Bd. XXII.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin 1929/31. Verschiedene Enquêteberichte.

Baldus, Th.: Finanzplan einer Tuchfabrik. Z. f. B. 1932, S. 113 ff.

Banse, Karl: Die Umsatzstatistik im Rahmen eines Systems der betriebswirtschaftlichen Statistik. Z. Hw. Hp. 18. Jg. S. 180 ff., S. 210 ff. S. 232 ff.

Benning, Bernhard u. Nieschlag, Robert: Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel. 1924—1932. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 32, Berlin 1933.

Berg, Karl: Das Warenkonto, eine Inkonsequenz der Praxis. Das Geschäft, 5. Jg. 1928, S. 208.

— Kalkulationskartelle als betriebswirtschaftliche Aufgabe. Z. f. B. 1932, 9. Jg. S. 345 ff.

Berliner S.: Einkaufsdispositionen in einem Detailgeschäft. Z. hw. F., 6. Jg. 1911/12, S. 533 ff.

— Ueber einige Grundbegriffe der allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre. Z. hw. Hp. 6. Jg., 1913/14, S. 362.

Bernet, Friedrich, Konjunkturforschung und Wirtschaftsrationalisierung, Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften. Nr. 2, Zürich o. J. (1927.)

Böhler, E.: Die Finanzierung industrieller Unternehmungen. Zürich 1928.

v. Böhm-Bawerk, Eugen: Einige strittige Fragen der Capitalstheorie. Wien und Leipzig 1900.

Brasch, H. D.: Lagerhaltung und Konjunktur. Der Werksleiter. Jg. 1929, S. 363.

Brauns, Richard: Wechselbeziehungen zwischen Lagerumschlag und Umschlag des Umlaufskapitals. Organisation — Betrieb — Büro. XXXII. Jg. Jg. 1930, S. 488.

Bredt, Otto: Die Betriebsuntersuchung. Wege und Formen. Berlin 1931.

Bredt, Otto und Birnbaum, Bruno: Branchenmäßige Betriebsuntersuchungen (Ein Beispiel aus der Praxis der Textilwirtschaft), durchgeführt bei 8 Firmen des Tuchgroßhandels im Auftrage des RKW. und der Vereinigung Deutscher Tuchgroßhändler E. V. Berlin 1932.

Bruck, Max: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Richtzahlen, insbes. von Unkostenrichtzahlen im Einzelhandel. Z. f. B. 1930, VII. Jg. S. 851.

Bucerius, Walter: Grundlagen der rationellen Betriebsführung mit besonderer Berücksichtigung des Handwerkes. Karlsruhe 1924.

Bücher, Karl: Die Entstehung der Volkswirtschaft, Vorträge und Aufsätze. Zweite Sammlung. Tübingen 1918. IV. Das Gesetz der Massenproduktion.
Calmes, Albert: Der Fabrikbetrieb. 7. Aufl. Leipzig 1922.
— Die Statistik im Fabrik- und Warenhandelsbetrieb. 6. Aufl. Leipzig 1921.
Le Coutre, Walter: Art. Bilanzposten (typische). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1926, Bd. I, Sp. 193/94.
— Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Lehre vom Kapital. Z. f. B. IV. Jg. 1927, S. 341.
— Die praktische Auswertung von Bilanzen. Glöckners Handelsbücherei, herausgegeben von Adolf Ziegler. Bd. 93. Leipzig 1923.
— Grundzüge der Bilanzkunde. Bd. I, Die allgemeinen Lehren. Glöckners Handelsbücherei, herausgegeben von Adolf Ziegler, Bd. 81. Leipzig 1922. Bd. II, Die Sondergebiete der Bilanzkunde. Bd. 82, Leipzig 1924.
— Praxis der Bilanzkritik. I. Bd. Ziele und Grundlagen der Bilanzkritik. Berlin-Wien 1926. Bücherei für Bilanz und Steuern, Bd. 14.
— Praxis der Bilanzkritik. II. Bd. Kritik der Vermögenslage. Berlin-Wien 1926. Bücherei für Bilanz und Steuern. Bd. 15.
Demharter, Matthias: Die betriebswirtschaftliche Organisation des Ratenzahlungsgeschäftes im deutschen Einzelhandel mit Ausstattungswaren. Münchner Dissertation. 1930.
Deutsch, Paul: Konjunktur und Unternehmung. Berlin 1927.
Die Kostenkurve im Einzelhandel. Z. f. W. u. Kf.-H. 27. Jg. Nr. 50 v. 14. 12. 29.
Dobler, Ernst: Wirtschaftliche Lagerergänzung. Der Werksleiter. Jg. 1930, S. 124.
Egerer, Ernst: Lagerkontrolle und Einrichtung von Lagerbüchern. Z. Hw. Hp. 1. Jg. 1908/09, S. 151.
Engwall, R.: Einzelhandelsforschung in Schweden. Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. III. Bd. (1929/30), S. 457.
Feige, Alfred: Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 23. Jg. 1930, S. 132
Fiedler, Franz: Grundsätze der Privatwirtschaftslehre. Innsbruck 1932.
Filene, Edward A.: Mehr Rentabilität im Einzelhandel. Berlin o. J.
Findeisen, Franz: Absatztheorie. Z. f. B. 1925, 2. Jg. S. 2.
— Aufstieg der Betriebe. Der gesunde und der kranke Betrieb. Leipzig 1932. Absatzforschungen Bd. 2.
— Der eiserne Bestand. Berlin 1923. Bücherei für Bilanz und Steuern Bd. 9.
— Der Lagerprozeß. Z. f. B. 2. Jg. 1925, S. 326.
— Grenzbestimmung des eisernen Bestandes. Z. Hw. Hp. 16. Jg. 1923, S. 176.
— Organik, Der Betrieb als Lebewesen. Leipzig 1931. Absatzforschungen, Bd. 1.
— Umsatzsteuer und Buchführung. 2. Aufl., Berlin 1925, Bücherei für Bilanz und Steuern, Bd. 5.
— Wege zur Gewinnsteigerung. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. 82. Bd. 2. Heft, 1927, S. 288 ff.
Fischer, Otto: Die Grundsätze der Finanz- und Produktionsplanung bei der General Motor Corporation. Bw. R. V. Jg. 1928, S. 103.
Friedländer, Kurt Th.: Fabrikation und Verkauf. 2. Aufl. Berlin 1925.
Gerstner, Paul: Betriebsanalyse. Berlin-Leipzig 1928.
— Bilanzanalyse. 8. Aufl. Berlin-Leipzig 1925.

Großmann, Hermann: Die Abschreibung vom Standpunkt der Unternehmung, insbesondere ihre Bedeutung als Kostenfaktor. Bücherei für Industrie und Handel, Bd. VI. Berlin-Wien 1925.
— Haltung von Kleinlagern. Archiv für das Revisions- und Treuhandwesen. 23. Jg. 1927, S. 205.
Grull, W.: Artikel: Selbstkostenrechnung. Hw. B. d. K. 5. Bd. Hamburg u. Berlin 1927, S. 98 ff.
Grünbaum, Heinz: Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. Sonderheft 10, Berlin 1928.
Guckuck, Wilhelm: Umsatzstatistik. Z. f. B. VII. Jg. 1930, S. 861.
Hackinger, Corbin: Die Kundenbuchhaltung im Dienste der betrieblichen Konjunkturstatistik. Das Geschäft, 5. Jg. 1928, S. 69 ff.
Haller, M.: Kapital und Arbeit im industriellen Betrieb. Volkswirtschaftliche Studie, 2. Aufl. Berlin 1926.
Hammer, Rudolf: Zum Begriff des Beschäftigungsgrades. Z. f. B. III. Jg. 1926, S. 769.
Handbuch der Rationalisierung. 2. Aufl. Berlin-Wien 1930.
Handbuch des Einzelhandels, herausgegeben von Rudolf Seyffert, Stuttgart 1932.
Handbuch für industrielle Werkleitung. Berechtigte deutsche Ausgabe des Management Handbook von L. P. Alford. Berlin 1929. Lieferung 3, Abschnitt 5: Verwaltungsgrundlagen von J. H. Bliß.
Handwörterbuch des Kaufmanns. I. Bd. Hamburg, o. J. Art. „Anlagevermögen".
Harand, Hans: Zur Rationalisierung des Vorratswesens industrieller Großbetriebe. Betriebswirtschaftliche Blätter. 3. Jg. 1932, S. 21.
Hasenack, Wilhelm: Die Vorschau als Element der kaufmännischen Budget rechnung. Z. f. B. 1933, X. Jg. S. 11.
Hauck, Wilhelm Chr.: Die Vergleichbarkeit in der Betriebswirtschaftslehre. Z. f. B. 1932, S. 53 ff.
Hax, Karl: Die rhythmischen Schwankungen der Warenhausumsätze. Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. IV. Bd. (1930/31) S. 35.
Hellauer, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Berlin-Wien 1928.
— Kalkulation in Handel und Industrie. Berlin-Wien 1931.
— Zur Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre. Z. f. B. 1926, III. Jg., S.511.
Hellwig, Alexander und Mäckbach, Franz: Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung. Berlin u. Leipzig 1928.
Henzel, Fritz: Das Problem der Lagerhöhe in der Industrie. Betriebswirtschaftliche Blätter. 3. Jg. 1932, S. 201.
— Der Beschäftigungsgrad. Z. f. B. V. Jg. 1928, S. 673.
— Marktanalyse und Budgetierung. Kap. XI des Ergänzungsbandes der Handelshochschule Berlin 1932.
— Planwirtschaft der Unternehmung. Z. f. B. 1933, H. 5, S. 257.
Herches, Heinrich: Ermittlung der durchschnittlichen Lagerumschlagszeit. Sparwirtschaft, Jg. 1928, S. 307.
Hermann, Imre, Betriebsüberwachung, Berlin 1929, Betriebswissenschaftliche Bücher, Bd. 9.
— Erfolgsbeurteilung in Depressionszeiten. Z. f. B. 1931, S. 146.
Hermann, J. E. u. Mauritz, H.: Beschäftigungsgrad und Betriebskontrolle. Z. f. B. III. Jg. 1926, S. 109.
Hildebrand, Karl: Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften. Berlin und Leipzig 1921. Einzelwirtschaftliche Abhandlungen, Heft 4.

Hippler, Willy, Arbeitsverteilung und Terminwesen in Maschinenfabriken. Berlin 1921.

Hirsch, Julius: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. 2. Aufl. Tübingen 1925. Grundriß der Sozialökonomik, V. Abteilung, II. Teil.

— Die Schwankungen im Eisenwaren-Einzelhandel. Technik und Wirtschaft, 22. Jg. 1929, S. 239.

— Leonhard Tietz, Das Werden der westdeutschen Großunternehmung im Handel. Z. f. W. u. Kf.-H. 19. Jan. 1930, Nr. 3, S. 6.

Hirsch-Brand: Die Handelsspanne, Berlin-Wien 1931. Schriften der Forschungsstelle für den Handel, Heft 1.

Hummel, Otto: Das Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsproblem, Stuttgart 1927. Die Bücherorganisation. Eine Schriftenreihe, Bd. VI.

Isaac, Alfred: Betriebswirtschaftliche Statistik. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. II. Serie, Heft 18. Berlin-Wien 1925.

— Ueber die Auswertung von Umsatzkurven. Z. f. B. VI. Jg. 1929, S. 321.

— Umsatzstatistik, Z. f. B. I. Jg. 1924, S. 315.

Kalveram, Wilhelm: Die Gründung von Aktiengesellschaften. Z. f. B. I. Jg. 1924, S. 61.

— Finanzierung, Die Handelshochschule. Bd. 1, Kapital VIII.

Keiser, Günther und Ruberg, Carl: Umsatz und Lagerhaltung im deutschen Einzelhandel seit 1924. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung Sonderheft 14, Berlin 1930.

Kienzle, Otto: Fließarbeit. Maschinenbau, Bd. 6, 1927, S. 151.

Klinger, Karl: Das betriebswirtschaftliche Problem der industriellen Kapitaleinsparung, insbes. in der Werkzeugmaschinenindustrie. Z. f. B. VII. Jg. 1930, S. 819.

Kosiol, Erich: Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 1930, 23. Jg. S. 331.

— Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Handels-Enquête. Zweiter Band: Gestaltung der Kalkulation und Kosten im Warenhandel. Stuttgart 1932.

Kostengestaltung und Lagerhaltung in deutschen Waren- und Kaufhäusern im Jahre 1932, Berlin, im September 1933. Herausgegeben v. Institut für Konjunkturforschung.

Kroner, H: Der industrielle Kapitalbedarf in Fabrikation und Fertiglagern. Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. III. Bd. (1929/30) S. 433.

Lambert, R.: Selbstkosten- und Gewinngliederung. Z. Hw. Hp. 10. Jg. 1917/18, S. 241.

Lehmann, M. R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1928.

— Betrieb und Unternehmung und das Wesen ihrer Wirtschaftlichkeit. Z. f. B. III. Jg. 1926, S. 259.

— Das Preis- und Kostenproblem der modernen Wirtschaft. Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. IV. Band. 1930, S. 149.

— Der Begriff der Wirtschaftlichkeit in Volkswirtschaft, Betrieb und Haushalt. Z. f. B. III. Jg. 1926, S. 165.

— Der formelle und der materielle Inhalt der Bilanz. Z. Hw. Hp. 21. Jg. 1928, S. 253.

— Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes und der Unternehmung. Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften, herausgegeben von Wilhelm Vershofen und Hans Proesler, H. 9, Nürnberg 1928.

— Die Wirtschaftlichkeitsmessung des Betriebes. Z. f. B. 1926, III. Jg. S. 573.

— Grundsätzliche Bemerkungen zur Frage der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad. Bw. R. III. Jg. 1926, S. 145.

Leitner, Friedrich: Die Kontrolle, Revisionstechnik und Statistik in kaufmännischen Unternehmungen. 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1923.

— Die Selbstkosten-Berechnung industrieller Betriebe. 9. Aufl. Frankfurt a. M. 1930.

— Einkommen und Ertrag. Berlin 1922.

— Wirtschaftslehre der Unternehmung, 5. Aufl., Berlin u. Leipzig 1926.

Leitsätze für Lagerwesen und Inventur, herausgegeben vom Ausschuß für wirtschaftliche Betriebsführung (AWB.), Wien; Wien 1932.

Lexis, W.: Besprechung des Werkes von Knut Wicksell: Ueber Wert, Kapital und Rente nach den neueren nationalökonomischen Theorien, Jena 1893. In Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich. Neunzehnter Jahrgang S. 332, herausgegeben v. Gustav Schmoller, Leipzig 1895.

Linhardt, H.: Buchbesprechung über Schmaltz, Bilanz, u. Betriebsanalyse in Amerika, Z. f. B. 1928, V. Jg., S. 709.

Loenertz, Paul: Die Formen der Gewinn- und Verlustrechnung, Leipzig 1926. Ergänzungsbände zur Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 9. Bd.

Lohmann, Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin, Leipzig, Wien 1928.

Lomnitz, Heinrich: Die systematische Bearbeitung der Veröffentlichungen von Aktiengesellschaften. Leipzig 1908.

Lorentz, St.: Anpassung der Betriebskapazität an den Grad der voraussichtlichen Beanspruchung. Z. f. B. VII. Jg. 1930, S. 134.

— Der Kostenbegriff. Z. f. B., VIII. Jg., 1931, S. 27.

Lorff, Siegfried: Die Bedeutung und Organisation der Lagerbuchhaltung in Maschinenfabriken. Das Geschäft. 5. Jg. 1928, S. 73.

Ludwig, Heinz: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. Berlin, Leipzig, Wien 1930.

Malteur, Richard: Die Zwischenbilanz als Mittel der Kontrolle und Betriebsleitung. Berlin 1925. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. II. Serie, Heft 5.

Mellerowicz, Konrad: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik. Z. f. B., V. Jg., 1928, S. 808.

— Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., Berlin, Leipzig 1932.

v. Mering, Otto: Erträgnisse Deutscher Aktiengesellschaften vor und nach dem Kriege, Berlin 1923, S. 19.

Moral, Felix: Die Abschätzung des Wertes industrieller Unternehmungen. 2. Aufl., Berlin 1923.

Müller, Gustav: Die kaufmännische Erfolgsrechnung. Berlin 1915.

Müller-Kalkow, Gustav: Umsatzberechnung mit geteiltem Warenkonto. Z. Hw. Hp. 4. Jg. 1911/12, S. 300.

Müller-Bernhardt, J.: Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Berlin 1925. Betriebswirtschaftliche Zeitfragen, 8. Heft.

Mund, Paul E.: Bestimmung von Umsatzanteil und Umsatzgeschwindigkeit bei Vorhandensein von Beteiligungen. Annalen der Betriebswirtschaft. II. Bd., 1928/29, S. 109 ff., 229 ff.

— Das Lagergeschäft im Eisenhandel. Z. f. B. 1927, IV. Jg., S. 900 ff.

— Der Nettoumsatzbegriff in der Betriebswirtschaft im Hinblick auf den Rentabilitätsvergleich bei Wirtschaftsbetrieben. Z. f. B., V. Jg., 1928, S. 916.

— Der Nettoumsatz im Betriebsvergleich. Technik und Wirtschaft, 21. Jg. 1928, S. 199.

— Der Umsatzbegriff in der Betriebswirtschaft im Hinblick auf den Rentabilitätsvergleich bei Wirtschaftsbetrieben. Bw. R., V. Jg., 1928, S. 29.
Mutz, Horst Richard: Das Einheitspreisgeschäft. Berlin-Wien 1932, Schrift.-R. d. Forschungsst. f. d. Handel, H. 11.
Narath: Die Ermittlung des wirtschaftlich günstigsten Lagerbestandes, des günstigsten Zeitpunkts der Nachbestellung und der Größe des Reserve-Lagerbestandes. Z. f. B., IV. Jg., 1927, S. 473.
Neuberg, Ernst: Mittel zur Minderung des Kapitalbedarfs in den Betrieben. Charlottenburg 1926.
Nieschlag, Robert: Mengenstatistik im Einzelhandel. Z. f. W. u. Kf. H., 31. Jg., Nr. 21, S. 598.
Nicklisch, H.: Artikel „Anlagevermögen". Im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1925, Bd. I.
— Grundfragen für die Betriebswirtschaft, 6 Vorträge. Stuttgart 1928. Die Bücherorganisation. Eine Schriftenreihe, Bd. IX.
— Wirtschaftliche Betriebslehre. 6. Aufl., Stuttgart 1922.
— Die Betriebswirtschaft. 7. Aufl. Der wirtschaftlichen Betriebslehre. Stuttgart 1932.
Niederauer, Fr.: Die Kundenbilanz als Unterlage des Bankkredits. Bankwissenschaft, Bankwirtschaftliche Praxis. 8. Jg. 1931/32, S. 145.
Nimbach, A.: Zur Systematik betriebswirtschaftlicher Grundbegriffe. Z. f. B., IX. Jg. 1932, S. 491.
Nix, Lorenz: Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels. Stuttgart 1932. Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 13.
Oberparleiter, Karl: Zur Systematik der Verkehrslehre. Z. f. B. 1927, IV. Jg., S. 860.
Obst, Georg: Kalkulation und Unkosten im Warenhausbetrieb. Z. Hw. Hp. 14. Jg., 1921/22, S. 25.
— Das Buch des Kaufmanns. Bd. II, 7. Aufl., Stuttgart 1928.
Olschinka u. Uffhausen: Umsatz und Unkosten des ostpreußischen Einzelhandels.
Osbahr, Wilhelm: Die Bilanz vom Standpunkt der Unternehmung. 3. Aufl. Berlin, Leipzig, 1923.
Palyi, Melchior: Zur Frage der Lagerhaltung. Beilage zu den wirtschaftlichen Mitteilungen der Deutschen Bank. Juni 1929.
— Zur Frage der Lagerhaltung. Deutsche Bergwerkszeitung Nr. 149 v. 28. Juni 1929.
Pape, Ernst: Die Unkosten im Warenhausbetriebe. Z. Hw. Hp. 7. Jg. 1914/15, S. 270.
Peiser, Herbert: Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung. 2. Aufl. 1929. Betriebswirtschaftliche Zeitfragen. Siebentes Heft.
Planmäßige Lagerhaltung als Ziel der Betriebspolitik im Einzelhandel. Zeitschrift f. W. u. Kf.-H., Nr. 11, 15. März 1930.
Polak, N. J.: Grundzüge der Finanzierung mit Rücksicht auf die Kreditdauer. Berlin-Wien 1926. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. II. Serie, Heft 25.
Prinzhorn, Karl: Ueber die finanzielle Führung kaufmännischer Geschäfte und Unternehmungen. Berlin o. J. (1902).
Prion, W.: Die kapitalistische Grundrechnung. Z. Hw. Hp. 20. Jg. 1927, S. 201.
— Kapital und Betrieb. Leipzig 1929.
Raphael, Kurt: Die laufende Bewegung der Lagerbewegung. Zeitschrift für Organisation. 4. Jg., 1930, S. 313.

Redlich, Fritz, Großhandel und Enquete. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 24. Jg. 1931, S. 141.
Rentrop, S.: Die Lehre vom Kalkulations- und Spesensatz im Einzelhandel. Z. f. B. 1928, V. Jg., S. 128.
Richter, Hermann: Das Problem der Erfolgsspaltung. Z. Hw. F. 1928, 22. Jg., S. 193.
Richtzahlen für den deutschen Eisenwaren-Einzelhandel. Technik und Wirtschaft. 22. Jg., 1929, S. 201.
Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg 1928.
RKW-Veröffentlichungen Nr. 22, Erfahrungen mit Fließarbeit, Berlin 1928.
Nr. 69, Erfahrungen mit Fließarbeit II, Berlin 1931.
Nr. 82, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Berlin 1932.
Nr. 28, Richtzahlen für den Eisenwareneinzelhandel, Berlin o. J.
Nr. 38, Richtzahlen für den Wäscheeinzelhandel, Berlin o. J.
Nr. 55, Richtzahlen aus amerikanischen und deutschen Warenhäusern, Berlin 1930.
Nr. 57, Richtzahlen für die Damen- u. Mädchenkleidung, Berlin 1930.
Nr. 58, Richtzahlen für den Schuheinzelhandel, Berlin 1932.
Nr. 88, Richtzahlen für den Einzelhandel mit Funkgerät, Berlin 1933.
Rogowsky, B.: Art. Materialbewirtschaftung. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1927, 3. Bd., Sp. 1375.
Rosencrantz, Walter: Planmäßige Lagerergänzung. Wirtschaftlichkeit. H. 31 v. 5. 2. 1928.
Rost, Georg: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung. Stuttgart 1926.
Ruberg, Carl: Lagerumschlag und Kreditbedarf des mittelständischen Einzelhandels. Der praktische Betriebswirt. 13. Jg. 1933, S. 598.
Schäfer, Erich: Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb. Nürnberg 1931.
Schär, Johann Friedrich: Allgemeine Handelsbetriebslehre. 5. Aufl., Leipzig 1923.
— Eine Bilanzstudie. Z. hw. F., 4. Jg., 1909/10, S. 466.
— Konsumverein und Warenhaus. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. XXXI. Bd., S. 317.
Schilling, A.: Die Geschwindigkeit des Umsatzes in Amerika. Technik und Wirtschaft, 18. Jg., 1925, S. 180.
Schmalenbach, E.: Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931.
— Die Berechnung des Betriebskapitals. Z. hw. F., 6. Jg. 1911/12, S. 52 ff.,
— Dynamische Bilanz. 4. Aufl., Leipzig 1926.
— Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 5. Aufl., Leipzig 1930.
— Ueber Abschreibungen. Zeitschr. f. handelswissenschaftliche Forschung. 23. Jg., 1929, S. 193.
Schmaltz, Kurt: Betriebsanalyse. Stuttgart 1929. Die Bücher: Organisation. Eine Schriftenreihe, Bd. X.
— Bilanz- und Betriebsanalyse in Amerika. Die Bücher: Organisation. Eine Schriftenreihe, Bd. VII, Stuttgart 1927.
— Der Betriebsvergleich im Kolonialwareneinzelhandel Amerikas. Z. Hw. Hp. 20. Jg., 1927, S. 177.
— Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Gewinn im Handel. Z. Hw. Hp., 20. Jg., 1927. I. Großhandel S. 233. II. Einzelhandel S. 275.
— Ein Betriebsvergleich der Verkaufskosten in der Industrie. Z. Hw. Hp. 1929, 22. Jg., S. 158.
— Art. Umsatz. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Fünfter Band. Stuttgart 1928, Sp. 473.

Schmaltz, K. u. Richter, A.: Produktionsprozeß, betriebswirtschaftlicher. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928, Sp. 599.
Schmidt, Fritz: Kalkulation und Preispolitik. Kap. 10, Bd. I der Handelshochschule.
Schnettler, Albert: Der betriebswirtschaftliche Zins. Stuttgart 1931.
Schröder, Rudolf: Der Kapitalbedarf der Unternehmung. Frankfurter Dissertation 1931.
Schröer, H.: Die kaufmännische Budgetrechnung. Z. hw. F. 1930, 24. Jg., S. 299.
Schulz, Heinz: Kapitalbemessung in Warenhandels- und industriellen Unternehmungen. Frankfurter Dissertation 1919.
Schulz - Mehrin: Grundlagen und Durchführung von Betriebsvergleichen. Technik u. Wirtschaft, 20. Jg., 1927.
— Rationalisierung und Kapitalbedarf unter besonderer Berücksichtigung der Fließarbeit. Technik und Wirtschaft. 19. Jg. 1926, S. 265.
Seligmann, Edwin R. A.: Die wirtschaftliche Bedeutung des Abzahlungsgeschäfts. Bd. I u. II, Jena 1930.
Sillén, O.: Bilanzanalytische Untersuchungen über den Vermögensaufbau und die Kapitalquellen in verschiedenen Geschäftszweigen Schwedens. Annalen der Betriebswirtschaft, II. Bd., (1928,29) S. 19.
Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, Dritter Band: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Zweiter Halbband. 6.—8. Tausend. München und Leipzig 1928.
Stefanic-Allmeyer, Karl: Die günstigste Bestellmenge beim Einkauf. Sparwirtschaft 1927, S. 504.
Theisinger, Karl: Effekten als Kapitalbeschaffungsmittel der Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Bd. VII, Stuttgart 1928.
Trauth, G.: Der Absatzvoranschlag. Z. f. B. 1933, X. Jg., S. 76.
— Der Umsatz in der Betriebswirtschaft. Borna-Leipzig 1927. Frankfurter Dissertation.
Trautmann, Walter: Industrielle Normalerfolgsrechnung. Berlin-Wien 1932. Betriebs- u. finanzwirtschaftl. Forschungen. II. Serie. Heft 59.
Umsätze und Bilanzzahlen deutscher Aktiengesellschaften 1926 und 1927. Wirtschaft u. Statistik. 9. Jg. 1929, S. 928.
ter Vehn, A.: „Wirtschaftlichkeit" als Werturteil. Bw. R. II. Jg. 1925, S. 73.
Verein deutscher Maschinenbauanstalten. Drucksache S. 29, Der Betriebsvergleich im Maschinenbau, von Schulz-Mehrin. Drucksache S. 30, Fragebogen: Betriebsvergleich im Maschinenbau. Drucksache S. 31, Grundsätzliche Erläuterungen zur Umfrage.
Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. 2. Jg. 1927. Ergänzungsheft 2, Berlin 1927. Saisonschwankungen in Warenhausumsätzen.
Voigt, A.: Volkswirtschaft und Volkswirtschaftslehre. Handwörterbuch der Staatswissenschaften. 4. Aufl., 8. Bd., Jena 1928, S. 787.
Walther, A.: Ueber die Vergleichbarkeit der Wirtschaftlichkeitsziffern industrieller Betriebe. Annalen der Betriebswirtschaft. 1. Bd. (1927) S. 117.
Weber, Adolf: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. München 1932.
Weber, Ludwig und Vondran, Ernst: Neue Gesichtspunkte für den Betriebs- und Zeitvergleich. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 25. Jg., 1932, S. 181.
Weigmann, Walter: Grundlagen des Betriebsvergleiches. Stuttgart 1932.
— Rentabilität und wirtschaftliche Arbeit, insbes. der öffentlichen Elektrizitätswirtschaft. Berlin — Leipzig — Wien 1930.

Weiß, Arthur: Betriebszahlen, Ein Beitrag zur Erkenntnis neuzeitlicher Wirtschaftsbedingungen. Detmold 1924.
— Umsatz, Z. f. B., III. Jg., 1926, S. 137.
— Art. Umsatzberechnung im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1928. 5. Bd., Sp. 486.
Weißenberg, H.: Lagerumschlag und Lagergröße bei verändertem Preisniveau in der Wirtschaftkrise. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 1932, 25. Jg., S. 185.
— Statistische Analyse von Umsatz, Kapital, Unkosten und Gewinn im Einzelhandelsbetrieb. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 1931, 24. Jg. S. 142.
Werner, Felix: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Hamburger Kaufmannsbücher, Bd. 16, Hamburg o. J. (1925).
Wicksell, Knut: Finanztheoretische Untersuchungen nebst Darstellung und Kritik des Steuerwesens Schwedens. Jena 1896.
Winkler, Arno: Die Technik zur Verwertung der Umsatzziffer. Z. Hw. Hp. 14. Jg. 1921/22, S. 228.
Winter, Paul: Der Umsatzbegriff in den Verkehrssteuern einschließlich Umsatzsteuer und in der Betriebswirtschaftslehre. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen, II. Serie, Heft 47. Berlin-Wien 1930.
Wirtz, Carl: Die Handelsenquete. Die Betriebswirtschaft. Z. Hw. Hp. 23. Jg. 1930, S. 137.
— Vertriebskosten in den Vereinigten Staaten. Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. III. Band (1929/30). S. 135.
Zeidler, F.: Der Kosteningenieur, Berlin 1929.
Zentner, Gustav: Das Liquiditätsproblem in der industriellen Unternehmung. Berlin-Wien 1932. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen, II. Serie, Heft 58.
Ziegler, Julius, und Meithner, Karl: Der Umsatzbegriff im Kreditbankbetriebe. Berlin 1931.
Zimmermann, E.: Bilanzanalyse und Haushaltspläne. Wirtschaftlichkeit Heft 31 v. 5. 2. 1928.

Sonstige Artikel aus Tageszeitungen.

Frankfurter Zeitung.

Kalveram, Wilhelm: Einheitsbuchhaltung, ein wichtiges Stück Rationalisierungsarbeit. 2. Morgenblatt vom 10. August 1928.
Vorratsbeschränkung als industrielles Problem. Ergebnis und Antworten einer Rundfrage Nr. 125 v. 17. Februar 1927.

Hannoverscher Kurier.

Heichen, Arthur: Der Irrtum der Lagerabbauforderung. Die hohe Bedeutung der Lagerhaltung. Nr. 296/97 vom 28. Juni 1930.

Kölnische Volkszeitung.

Was ist Umsatz? Eine wichtige betriebswissenschaftliche Frage bei der Beurteilung von Unternehmungen. Nr. 564 vom 5. November 1930.

Kölnische Zeitung.

Der Altwagen im Spiegel der Statistik. Nr. 461 v. 24. August 1930.
Dernehl, Richard: Kaufmännische Rationalisierungsarbeit, Wert der Einheitsbuchführung. Nr. 508 v. 16. September 1930.
Tiburtius, Joachim: Der Einzelhandel und die Preis- und Unkostensenkung. Nr. 364 vom 6. Juli 1930.
Zörner, Karl E.: Normalkontenplan für Fabrikbetriebe, Gemeinschaftsarbeit im Maschinenbau. Nr. 454 v. 20. August 1930.
(Mehrere Einzelzitate siehe die entsprechenden Fußnoten.)

Sonstige Tageszeitungen.

Berliner Börsencourier, Nr. 302 v. 2. Juli 1930.
Schwäbischer Merkur, Stuttgart, Nr. 76 vom 1. April 1931.

Abkürzungen im Literaturverzeichnis.

Bw. R. = Betriebswirtschaftliche Rundschau.
Hw. B. d. K. = Handwörterbuch des Kaufmanns.
Z. hw. F. = Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung.
Z. Hw. Hp. = Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis.
Z. f. B. = Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
Z. f. W. u. Kf.-H. = Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser.

Vorwort.

Es wurde von Trauth (Der Umsatz in der Betriebswirtschaft, Frankfurter Dissertation 1927) der Versuch gemacht, eine Untersuchung des Umsatzes in der Betriebswirtschaft durchzuführen, die sich auf alle Arten von Betrieben erstreckt. „Wir werden dabei ausgehen von dem ‚Betrieb' und wollen darunter jede wirtschaftliche Einheit und jeden wirtschaftlichen Organismus verstehen. Ueberall müssen sich die grundlegenden Gesetze anwenden lassen. Dabei werden Erwerbs- und Konsumbetrieb mit in Betracht gezogen. Es wird der Betrieb des kleinen Ladenhändlers berücksichtigt, wie der Betrieb eines Konzerns, dessen Tätigkeit sich über die ganze Welt erstreckt, sowohl der Haushalt der Einzelpersonen und Familie wie die staatlichen und gemeinnützigen Betriebe" (S. 8). Trauth spannte den Rahmen sehr weit und blieb damit naturgemäß in sehr allgemeinen Betrachtungen stecken.

Im Gegensatz dazu beschränkt sich diese Arbeit auf die Untersuchung von Industrie- und Handelsbetrieben, um gerade über diese Art von Betrieben etwas Konkreteres aussagen zu können. Ausgeschaltet wurden also außer den Konsumbetrieben [1]) auch die Bankbetriebe jeder Art, da bei diesen die Probleme, die mit dem Umsatz zusammenhängen, anders gelagert sind (vgl. dazu auch Schröder, Rudolf. Der Kapitalbedarf der Unternehmung, S. 5. Frankfurter Dissertation, 1931), und die Urproduktion, die im allgemeinen auch als ein besonderer Zweig der speziellen Betriebswirtschaftslehre angesehen wird, weil sie sich eben in betriebswirtschaftlicher Hinsicht grundlegend von den anderen Betriebsarten unterscheiden.

[1]) Lehmann (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1928, S. V) nennt diese Betriebe Einzelwirtschaften der Konsumtionssphäre.

I. Teil: Der Umsatz.

A. Einleitung: Begriffliche Vorbemerkungen.

Wirtschaften heißt „das Erfüllen der Bedingungen, welche die Befriedigung (der Bedürfnisse) ermöglichen“ [1]). Mellerowicz formuliert denselben Gedanken in folgender Weise: „Wirtschaft ist Güterbeschaffung zur Befriedigung vorhandener Bedürfnisse“ [2]). Es sei auch die Definition von Nicklisch [3]) angeführt, die sagt: „Das Leben der Wirtschaft erschöpft sich darin, daß die Menschen Werte erfassen und erzeugen und daß sie sie bereitstellen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Der ganze Vorgang bedeutet die Überbrückung des Zwischenraumes zwischen den Bedürfnissen der Menschen und ihrer Befriedigung.“

Der Ort, in dem in diesem Sinne gewirtschaftet wird, ist nach Mellerowicz [4]) der Betrieb. Er umfaßt sowohl „die Technik der Werkverrichtungen als auch die Zweckwahl der Werkverrichtungen, ihre Planung und Vorbereitung, ihre Zielsetzung, kurz die Wirtschaft“ [4]). Mellerowicz hat bei diesen Ausführungen, ohne daß er es ausdrücklich unterstreicht, im wesentlichen an die heute vorherrschende Wirtschaftsform, die „Konkurrenzwirtschaft“ oder „Verkehrswirtschaft“ [5]) gedacht, bei der eine Trennung von Produktions- und Konsumtionswirtschaft im Gegensatz zur geschlossenen Hauswirtschaft die Regel bildet [6]).

Was den Begriff des Betriebes weiterhin angeht, so sagt Lehmann, daß im allgemeinen der Umfang des Betriebes als Produktionseinheit und der Umfang der Unternehmung als Finanzeinheit der gleiche ist [7]). Es soll der Unterscheidung zwischen Unternehmung und Betrieb hier nicht weiter nachgegangen wer-

---

[1]) Voigt, A., Volkswirtschaft und Volkswirtschaftslehre, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl. 8. Bd. Jena 1928, S. 787.

[2]) Mellerowicz, Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl. Berlin u. Leipzig 1932, S. 5.

[3]) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Auflage der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932.

[4]) Mellerowicz, a. a. O., S. 5.

[5]) Weber, Adolf, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, München und Leipzig 1932, S. 1.

[6]) Vgl. Lehmann, M. R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1928, S. 35.

[7]) Lehmann, a. a. O., S. 41/42.

den, nur darauf hingewiesen werden, daß Hellauer[1]) auf diese Unterscheidung ebenfalls hinweist und an Beispielen darlegt, daß es sowohl Betriebe geben kann ohne Verbindung mit Unternehmungen als auch Unternehmungen, ohne daß ein Betrieb vorhanden ist. Es soll hier im Anschluß an Mellerowicz[2]) der Betrieb als etwas Zeitloses, nicht als etwas Zeitgebundenes betrachtet werden. Es ist nur eine Konsequenz des heute vorherrschenden Wirtschaftssystems, wenn der Betrieb vorwiegend als Unternehmung im Sinne Hellauers[3]) in Erscheinung tritt.

Nach diesen einleitenden begrifflichen Voraussetzungen und auf Grund derselben sollen zwei Dinge herausgestellt werden:

1. Es soll sich bei den nachfolgenden Darlegungen nur um die Betrachtung der „Einzelwirtschaften der Produktionssphäre"[4]) handeln. Wenn auch, wie Lehmann[5]) richtig bemerkt, die Betriebswirtschaftslehre „sich nur mit den Einzelwirtschaften der Produktionssphäre beschäftigt, so ist die scharfe Unterscheidung zwischen Betriebswirtschaften und Hauswirtschaften ein Gebot wissenschaftlicher Sauberkeit". Es ist dabei zu beachten, daß hierbei der Begriff der Produktion nicht im technischen Sinne zu verstehen ist, sondern daß wir darunter, ebenfalls mit Lehmann[6]) sowohl Betätigung in der Industrie als auch im Handel wie in anderen Wirtschaftszweigen verstehen. Daß vorliegende Untersuchung sich im wesentlichen auf Industriebetriebe und Handelsbetriebe beschränkt, hat andere im Vorwort kurz skizzierte Gründe.

2. Es sollen in unserem Zusammenhange die Begriffe Betrieb und Unternehmung als synonyme Begriffe betrachtet werden. Einmal aus den einleitend schon dargelegten Gründen; zum andern ist in unserem Zusammenhang „die Unternehmung weniger als wirtschaftliche oder Finanzeinheit, d. h. nach der äußeren Erscheinung im Rahmen der Gesamtwirtschaft"[7]) zu betrachten, „schon deshalb nicht, weil die Unternehmung auch ganz verschiedenartige Betriebe umfassen kann"[7]). — Vielmehr muß bei den folgenden Darlegungen mehr von einer „technischen Einheit" hinsichtlich ihrer inneren, aber auch nach außen wirksamen Lebensvorgänge ausgegangen werden, wenn von Unternehmung oder Betrieb die Rede ist[8]).

Es läßt sich auch das, was in dieser Arbeit gezeigt werden soll, klar und eindeutig nur darstellen, wenn wir Unternehmung = Betrieb und Betrieb = Unternehmung setzen. Denn die hier

---

[1]) Hellauer, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Berlin-Wien 1928, S. 19/20.

[2]) Mellerowicz, a. a. O., S. 6.

[3]) s. Fußnote 1.

[4]) Lehmann, a. a. O., S. V.

[5]) Lehmann, a. a. O., S. 38.

[6]) Lehmann, a. a. O., S. 38.

[7]) Ziegler, Julius und Meithner, Karl, Der Umsatzbegriff im Kreditbankbetriebe, Berlin 1931, S. 15.

[8]) vergleiche dazu Ziegler-Meithner, a. a. O., S. 15.

behandelten Probleme stehen, wie sich aus dem späteren Inhalt ergeben wird, in so engem kausalen Zusammenhang einmal zu den Fragen der Finanzierung, zum andern auch zu den Fragen des „betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses“ [1]), daß eine Trennung der Begriffe Unternehmung und Betrieb die Aufzeigung der kausalen Zusammenhänge nur erschweren, zum Teil sogar ganz unmöglich machen würde. Andererseits würde diese Trennung aber keinerlei Vorteile für unsere Untersuchung bieten, sondern nur für unsere Problemstellung wesensfremde Elemente in die Betrachtung einbeziehen.

B. Die verschiedenen Auffassungen des Umsatzbegriffes in Theorie und Praxis.

1. Der Umsatzbegriff in der wirtschaftlichen Praxis und dessen Verbreitung in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen.

Eine Unternehmung hat nur dann eine wirtschaftlich begründete Existenzberechtigung, wenn die Gegenleistung, die sie auf dem Markte für die von ihr verkauften Güter ersetzt bekommt, groß genug ist, um ihr diese Lebensmöglichkeit zu sichern [2]) [3]). Daraus ist schon ersichtlich, eine wie große Bedeutung für ein Unternehmen Menge und Wert der in einer beliebigen Zeiteinheit verkauften Waren haben muß. Damit sind wir aber schon an einer Auffassung des Umsatzbegriffes angelangt, wie er in der wirtschaftlichen Praxis vor allem, aber auch in einem Teil der betriebswirtschaftlichen Literatur eine große Rolle spielt.

Ehe nun auf die Bedeutung dieser Größe für eine Unternehmung, mag sie neu gegründet werden oder mag sie schon bestehen, eingegangen werden soll, sei zunächst näher auf die in der Literatur vorhandenen und aus der wirtschaftlichen Praxis vorliegenden Umschreibungen eingegangen, die für den Umsatzbegriff vorliegen. Dies ist schon deshalb notwendig, weil diese Definitionen auf den ersten Blick recht verschiedenartig aussehen und oft auch sehr voneinander verschiedenes darunter verstanden wird. Manchmal benützt ein und derselbe Autor einmal die und

---

[1]) Vgl. Art. Produktionsprozeß, betriebswirtschaftlicher von K. Schmaltz und A. Richter im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd. Stuttgart 1928, Sp. 599 ff.

[2]) Daß Unternehmungen, eventuell ganze Wirtschaftszweige, aus anderen, nicht wirtschaftlichen Erwägungen gestützt werden müssen, soll mit dieser Feststellung in keiner Weise abgeleugnet oder gar bestritten werden; es soll hier nur bewußt von nicht wirtschaftlichen Momenten abstrahiert werden.

[3]) Wir sprechen hier bewußt nur von der Sicherung der Lebensmöglichkeit. Bei Erwerbsunternehmungen gehört dazu auch die Erzielung eines üblichen Gewinnes. Da aber kein Grund vorliegt, Kostendeckungsbetriebe (vgl. Lehmann, a. a. O., S. 37), soweit sie in der „Konkurrenzwirtschaft“ stehen, aus der Betrachtung auszuschließen, sprechen wir nur von der Sicherung der Lebensmöglichkeit.

einmal jene Definition. Der Umsatz als Begriff wurde daher schon mit Recht als „gummiartiges Gebilde“ [1]) bezeichnet.

Es soll von dem Umsatzbegriff ausgegangen werden, wie ihn die wirtschaftliche Praxis verwendet. Es seien dazu einige willkürlich herausgegriffene Zeitungsnotizen wiedergegeben, um daran diese Verwendungsart zu zeigen:

Aus dem Auszug einer Börsenkundmachung [2]) der Rudolf Karstadt A. G. sei folgendes wiedergegeben, wobei es in diesem Zusammenhang natürlich nicht auf die Ziffern als solche ankommt. „Der Umsatz der Karstadt A. G. einschließlich Lindemann betrug 1929/30 in den Waren- und Kaufhäusern 327,85 Mill. RM.“ Im Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1930/31 heißt es: [3]) Die Gesamtumsätze in den Einzelhandelsbetrieben der Rudolf Karstadt A. G. . . . betrugen im Berichtsjahr 310,61 gegenüber 327.85 Mill. RM.“ Und noch ein Jahr später: [4]) „Der Umsatz der Gesellschaft ist von 310 auf 252 Mill. RM zurückgegangen“.

In dem Geschäftsberichtsauszug der Leonhard Tietz A. G.[5]) wird der Umsatz des letzten und der vorhergehenden Geschäftsjahre in einer Tabelle angegeben, die auszugsweise hier wiedergegeben sei.

in Millionen RM	1929/30	1928/29	1927	1926
Detailumsatz	190.00	157.50	127.25	100.25
Engros- und Fabrikbetriebe	47.00	22.50	22.30	14.45
Gesamtumsatz rund	237.00	180.00	150.00	115.00

Daran werden im Jahre 1930 folgende Ausführungen angeschlossen: „Während der Gesamtumsatz um ungefähr 32% gestiegen ist, beträgt die prozentuale Steigerung bei dem Gewinn auf Warenkonto und den Unkosten ungefähr 22 % . . .“

Im Jahre 1931 werden aus dem Geschäftsjahr 1930/31 nur die entsprechenden Umsatzziffern der Tabelle hinzugefügt [6]), ebenso im Jahre 1932 aus dem Geschäftsjahr 1931/32 [7]).

Nach diesen beiden repräsentativen Beispielen aus dem Handel seien auch noch einige Beispiele aus der Industrie gegeben. An sich ist die Industrie mit der Bekanntgabe von Umsatzziffern nicht allzu offenherzig, aber für unseren Zweck genügen die wenigen Beispiele, die vorhanden sind. So heißt es in einer Besprechung des Geschäftsberichts der Daimler-Benz A.G. Berlin-Stuttgart [8]): „Es ist erfreulich festzustellen, daß die Gesellschaft ihren vorjährigen Umsatz halten konnte. . .“ Ein Jahr später heißt es in der Besprechung des nächsten Geschäfts-

[1]) „Was ist Umsatz?“ Aufsatz in der Kölnischen Volkszeitung vom 5. 11. 1930, Nr. 564.
[2]) Kölnische Zeitung vom 20. 6. 1930, Nr. 331.
[3]) Kölnische Zeitung vom 31. 5. 1931, Nr. 289.
[4]) Kölnische Zeitung vom 9. 8. 1932, Nr. 431.
[5]) Kölnische Zeitung vom 20. 6. 1930, Nr. 331.
[6]) Kölnische Zeitung vom 22. 5. 1931, Nr. 274.
[7]) Kölnische Zeitung vom 23. 6. 1932, Nr. 337.
[8]) Kölnische Zeitung vom 11. 6. 1930, Nr. 315.

berichts[1]): „Bei einem um etwa 24 % rückgängigen Umsatz von 99 gegen 130 Millionen RM weist die Gesellschaft einen Bruttogewinn von 14,69 Millionen RM aus." Und noch ein Jahr später heißt es in der entsprechenden Besprechung[2]): „Der Umsatz der Gesellschaft, der im vorigen Jahr von 130 Mill. RM auf 99 Mill. RM gefallen war, ist weiter auf 69 Mill. RM gesunken." Für das Jahr 1932 wurde er zu diesem Zeitpunkt auf 56 Mill. RM berechnet[2]).

Aus den Besprechungen der Geschäftsberichte und Jahresabschlüsse der Horchwerke A. G. sei folgendes wiedergegeben:

Geschäftsjahr 1. 11. 1928 bis 31. 10. 1929[3]): „Das Geschäft an und für sich ist nicht schlecht gewesen, denn der Umsatz konnte von etwa 28 Mill. in 1927/28 auf annähernd 36 Mill. RM in 1928/29 gesteigert werden."

Geschäftsjahr 1. 11. 1929 bis 31. 10. 1930[4]): „Nach Mitteilung des Vorstandes ist der Umsatz um ungefähr ein Drittel gegen das vorhergehende Geschäftsjahr zurückgeblieben."

Es sollen zum Abschluß nur noch einige Beispiele aus anderen Industriezweigen gegeben werden: Meldung aus einer Pressekonferenz des Siemens-Konzerns[5]): „Der Umsatz betrug bei Siemens-Schuckert nach Abzug der internen Lieferungen und einschl. der 100 %igen Tochtergesellschaften fast 500 gegen 550 Mill. im Vorjahr und bei Siemens & Halske etwa 300 Millionen RM wie im Vorjahr."

Aus einem Prospekt der Schultheiß-Patzenhofer Brauerei A. G.[6]): „Der Umsatz aus Bier und Nebenprodukten stellte sich auf 129,8, 143,2 und 145,3 Mill. RM.

Es sei in diesem Zusammenhang auch auf die regelmäßig veröffentlichten Vierteljahresberichte der Vereinigten Stahlwerke hingewiesen, in denen immer auch Umsatzziffern, untergegliedert nach verschiedenen Gesichtspunkten, enthalten sind:

Damit seien die Beispiele aus der wirtschaftlichen Praxis abgeschlossen, mit denen gezeigt werden sollte, wie und in welchem Zusammenhange dort das Wort „Umsatz" verwendet und mit ihm ein feststehender Begriff verbunden wird.

Wie ist dieser Begriff nun zu umschreiben? Leider kann diese Definition nicht, wie es logisch notwendig wäre, aus den oben zitierten Veröffentlichungen der wirtschaftlichen Praxis heraus dargestellt werden, weil dort eben das Wort „Umsatz" nie erläutert oder erklärt wird, sondern der Begriff, der mit ihm verbunden wird, stillschweigend als bekannt vorausgesetzt wird.

So ist man also genötigt, zur Erklärung des von der wirtschaftlichen Praxis verwendeten Umsatzbegriffes Definitionen aus der betriebswirtschaftlichen Literatur zu verwenden. Man findet

---

[1]) Kölnische Zeitung vom 2. 6. 1931, Nr. 293.
[2]) Kölnische Zeitung vom 15. 11. 1932, Nr. 697.
[3]) Kölnische Zeitung vom 5. 6. 1930, Nr. 305.
[4]) Kölnische Zeitung vom 13. 4. 1931, Nr. 201.
[5]) Kölnische Zeitung vom 7. 2. 1931, Nr. 74.
[6]) Kölnische Zeitung vom 7. 3. 1931, Nr. 130.

hier Umsatzdefinitionen in großer Anzahl, auf die jetzt noch nicht eingegangen werden soll. Diejenige, die so formuliert ist, daß sie das, was die Praxis damit meint, am besten ausdrückt, stammt von Calmes [1]), wenn er sagt: „Man kann den Umsatz oder Absatz eines Unternehmens ganz allgemein definieren als die Summe der von diesem Unternehmen verkauften Waren und Erzeugnisse." Dasselbe meint Mellerowicz [2]), wenn er sagt: „Als Umsatz bezeichnet man in diesen Betrieben (Produktions- und Handelsbetrieben) die Menge oder den Wert der umgesetzten Sachgüter." Seine Definition hat einen Schönheitsfehler; er definiert den Umsatz mit dem Wort „umgesetzt", also mit einem Wort desselben Stammes wie das zu erklärende. Dafür weist er ausdrücklich darauf hin, daß der Umsatz sowohl wert- als auch mengenmäßig betrachtet werden kann, wobei er allerdings klar sieht, „daß eine mengenmäßige Umsatzstatistik oft . . . wegen der Uneinheitlichkeit der Waren unmöglich ist, so daß man sich mit einer wertmäßigen Erfassung der Umsätze begnügen muß" [3]). Auch die wirtschaftliche Praxis versteht den so gefaßten Umsatzbegriff sowohl wert- als auch mengenmäßig, wie aus den folgenden wenigen Beispielen hervorgeht [4]).

Es heißt in einer Zeitungsnotiz über die Porzellanfabrik Kahla u. a., „daß der Gesamtumsatz der Porzellanindustrie in Geschirrporzellan um 13 % wertmäßig und mengenmäßig sogar um noch etwas mehr gefallen ist" [5]). — Eine Zeitungsnotiz über die Adlerwerke vorm. Heinrich Kleyer A. G., Frankfurt a. M. sagt, „daß sich gegen das Vorjahr eine stückmäßige Umsatzsteigerung von 35 % und eine wertmäßige Umsatzsteigerung von 25 % ergab" [6]). — Auch aus dem Warenhandel lassen sich entsprechende Beispiele anführen. So wird von der Hermann Wronker A. G., Frankfurt a. M. gemeldet, daß die Umsätze mengenmäßig die gleichen Zahlen des Vorjahres überschritten haben, wertmäßig jedoch zurückgeblieben sind [7]). Diese wenigen Beispiele bestätigen auch Mellerowiczs Aeußerung, daß der Umsatz in Mengen zahlenmäßig kaum zu erfassen ist, denn in keinem

---

[1]) Calmes, Albert, Die Statistik im Fabrik- und Warenhandelsbetrieb. 6 Aufl., Leipzig 1921, S. 220.

[2]) Mellerowicz, a. a. O., S. 137.

[3]) Mellerowicz, a. a. O., S. 138.

[4]) Ergänzend muß auch noch darauf hingewiesen werden, weil es nicht aus den Definitionen von Calmes und Mellerowicz hervorgeht, daß sich die Messung der so umrissenen Umsatzgröße auf eine bestimmte Zeiteinheit, üblicherweise ein Jahr, bezieht. Man könnte sonst auf den Gedanken kommen, daß der Umsatz nur für die ganze Lebensdauer einer Unternehmung gemessen werden kann. Auch ist klar, daß immer nur der laufende Ausgang von Waren im engeren Sinne (vgl. Findeisen, Franz, Absatztheorie, Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, 2. Jahrg. 1925, S. 2) gemeint ist und nicht der seltene Ausgang von Bestandteilen des Anlagevermögens.

[5]) Kölnische Zeitung vom 19. 6. 1931, Nr. 327.

[6]) Kölnische Zeitung vom 29. 7. 1930, Nr. 410.

[7]) Kölnische Zeitung vom 15. 10. 1930, Nr. 566.

der aufgeführten Beispiele so wenig wie in anderen Aeußerungen, die dem Verfasser bekannt geworden sind, sind absolute Ziffern über die Umsatzmengen genannt. Es enthalten auch die Geschäftsberichte der maßgebenden Automobilfabriken (z. B. Adlerwerke vorm. Heinrich Kleyer A. G., Frankfurt a. M., Auto-Union, Chemnitz, Bayrische Motorenwerke A. G., München) keinerlei Angaben über den absoluten mengenmäßigen Umsatz.

Zum Schluß sei der Vollständigkeit halber auch noch darauf hingewiesen, daß sowohl die veröffentlichten Untersuchungen des Instituts für Konjunkturforschung [1]) als auch die in Verbindung mit dem Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit herausgekommenen Veröffentlichungen der Forschungsstelle für den Handel den Umsatzbegriff so verstehen, wie es oben dargelegt wurde, ohne auch nur daran zu denken, den Umsatz irgendwie zu definieren.

2. Der Umsatz als „Bewegung der Werte" durch die Unternehmung.

Nach der Darlegung dessen, was die wirtschaftliche Praxis und damit der überwiegende Sprachgebrauch unter Umsatz versteht, erhebt sich ohne weiteres die Frage, wieso diese Tatsache des Umsatzes überhaupt zustande kommt. Anders formuliert: Worin liegt der Grund, daß sich sämtliche wirtschaftlichen Unternehmungen überhaupt darum bemühen, Waren, sei es nun verarbeitet oder nicht verarbeitet, zu verkaufen, also umzusetzen? Die kurze Beantwortung dieser Frage leitet uns ohne große Schwierigkeiten zu dem anderen Umsatzbegriff über, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine so große Rolle spielt, und der zu manchen Unklarheiten, wie sich aus späteren Darlegungen ergeben wird, geführt hat.

Wir können uns bei der Beantwortung der oben aufgeworfenen Frage deshalb kurz fassen, weil sie in einer unseres Erachtens sehr klaren Weise von Winter [2]) im Anschluß an Schmidt behandelt wurde. Wir können auf diese Behandlung verweisen und brauchen darum hier nur eine ganz knappe Zusammenfassung zu geben:

Die Errichtung und dauernde Erhaltung einer Unternehmung erfordert einen, je nach der Größe, Art usw. der Unternehmung verschieden großen Aufwand an Kosten. Ein Unternehmen wird sich nur dann für die Dauer erhalten können, wenn durch seine Umsatztätigkeit mindestens die aufgewandten Kosten, ebenso ein Unternehmerlohn und die Kosten für das aufgewandte Kapital erzielt werden. Dies wird aber nur dann der Fall sein, wenn die Güter, die als Absatzwerte aus der Unternehmung

---

[1]) Vgl. beispielsw. die Vierteljahrshefte z. Konjunkturforschung, Sonderheft 10 (1928) Sonderheft 14 (1930) und Sonderheft 32 (1933).

[2]) Winter, Paul, Der Umsatzbegriff in den Verkehrssteuern einschl. Umsatzsteuer und in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin-Wien 1930, S. 27 ff.

ausgehen, von den Konsumenten jeweils höher geschätzt werden, als ihre Kostenwerte waren, d. h. die durch den Produktionsprozeß entstandenen Kostenwerte müssen bei ihrem Austritt aus der Unternehmung beim Uebergang zum Markt einen Wertauftrieb zeigen. Erst wenn es dem Produzenten gelingt, aus Gütern, die in ihrer seitherigen Form für die Bedürfnisbefriedigung wenig und in relativ nur geringem Maße geeignet und in großer Menge vorhanden waren, durch geeignete Verarbeitung zu Gütern zu gestalten, die in der Dringlichkeitsskala der Konsumenten an höherer Stelle stehen als die ersteren, und wenn es ihm dabei gelingt, diese neuentstandenen Kostenwerte mit Wertauftrieb in Absatzwerte zu verwandeln, dann können wir bei einem solchen in der freien Marktwirtschaft stehenden Unternehmen von gewinnbringendem Umsatz in betriebswirtschaftlichem Sinne sprechen“ [1]). Aus diesen Darlegungen ergibt sich also, daß Umsatz im Sinne der wirtschaftlichen Praxis, der mindestens die Lebensmöglichkeit einer Unternehmung sichert, nur dann möglich ist, wenn ein genügend großer „Wertauftrieb“ zwischen den Kostengütern und den Absatzgütern vorhanden ist. Dieser „Wertauftrieb“ kann nur durch den Verkauf der Absatzgüter, also durch Umsatz im seither gebrauchten Sinne realisiert werden. Wenn nun, wie Winter [2]) weiter mit Recht bemerkt, der Zweck der in einer Unternehmung vor sich gehenden Umwandlung von Kostenwerten in Absatzwerte nichts anderes ist, als eben diesen Wertauftrieb zu erzielen, und dieser nur durch Verkauf = Umsatz im seither gebrauchten Sinne realisiert werden kann, so läßt sich daraus folgern: Jede Wertbewegung, überhaupt jede Lebensäußerung einer Unternehmung kann dann gar keinen anderen und nur den einen Sinn haben, einmal den Wertauftrieb möglichst groß werden zu lassen und zum andern, sei es mittelbar oder unmittelbar, die Realisierung dieses Wertauftriebes vorbereiten zu helfen und zu erreichen. Man könnte also einen Standpunkt vertreten, der nicht nur den Verkauf, durch den der Wertauftrieb unmittelbar realisiert wird, als Umsatz bezeichnet, sondern auch jede den Verkauf vorbereitende Wertbewegung und Lebensäußerung innerhalb einer Unternehmung als auch im Verkehr mit anderen Wirtschaftseinheiten.

So kommen wir zwangsläufig zu der Definition des Umsatzes von Lehmann [3]), der sagt: „Ganz allgemein hat man den Umsatz als wirtschaftliche Bewegung zu definieren. Denn jeder Umsatz bedeutet eine Veränderung irgendwelcher Art, und in Veränderungen kommen alle wirtschaftlichen Bewegungen zum Ausdruck“. Eine ähnliche Definition hat Obst [4]) gegeben; er sagt, die „Wertbewegung, die zwischen der Unternehmung und der

---

[1]) Winter, a. a. O., S. 31.
[2]) Winter, a. a. O., S. 32.
[3]) Lehmann, a. a. O., S. 90.
[4]) Obst, Georg, Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre in „Das Buch des Kaufmanns“, Bd. II Stuttgart 1928, S. 98.

Außenwelt erfolgt — mitunter aber auch die Wertbewegung innerhalb der Unternehmung — nennt man Umsatz". Eine gewisse Einschränkung gibt seiner Definition Nicklisch[1]), wenn er sagt: „Allgemeiner Umsatz ist die äußere Wertbewegung einer Unternehmung während einer bestimmten Zeit." Nicklisch unterscheidet dann weiterhin einen „Umsatz der Erzeugungswerte" und einen „Umsatz der Zahlmittelbeträge". Wir wollen hier auf diese Unterscheidung noch nicht eingehen.

Leitner[2]) definiert: „Unter Umsatz einer Unternehmung verstehen wir die Menge oder den Wert einer Güterbewegung innerhalb eines Zeitraumes im Verkehr mit anderen Wirtschaftseinheiten". Diese Definition ist stilistisch zum mindesten mißverständlich. Leitner kann nämlich nicht unter Umsatz verstehen „den Wert einer Güterbewegung", den diese Güterbewegung als Bewegung hat, sondern er kann nur meinen den Wert der bewegten Güter. Was unter der „Menge einer Güterbewegung" verstanden werden soll, ist vollends rätselhaft. Eine Bewegung kann doch nicht mengenmäßig gemessen werden. Er kann also auch hier nur die Menge der bewegten Güter meinen. Bei einer solchen Auslegung der Leitnerschen Definition entspricht sie sachlich der Nicklisch'schen.

Ehe nun auf die Berechtigung dieser Umsatzdefinitionen eingegangen werden kann, ist es notwendig, daß man die Wertbewegungen in der Unternehmung, von denen in diesen Definitionen soviel die Rede ist, selbst einer eingehenden Betrachtung unterzieht. Erst nach dieser Untersuchung kann gesagt werden, ob überhaupt, und bejahendenfalls inwieweit diese Erweiterung des ursprünglichen Umsatzbegriffes ihren begründeten Sinn hat.

Es soll bei dieser Untersuchung zunächst von ganz einfachen Voraussetzungen, nämlich von einem Industrieunternehmen ausgegangen werden, das vollbeschäftigt ist und das nur ein einziges einheitliches Massenfabrikat erzeugt[3]). Wenn der Umsatz (als Summe der verkauften Waren oder Erzeugnisse betrachtet) während einer bestimmten Zeiteinheit eines solchen

---

[1]) Nicklisch, Heinz, Wirtschaftliche Betriebslehre, 6. Aufl. Stuttgart 1922, S. 75 76. — Wir beziehen uns in diesem Zusammenhang bewußt auf Nicklischs Ausführungen in der 6. Auflage seines Werkes, da er in seiner 7. Auflage sich, was den Umsatzbegriff angeht, ausdrücklich auf seine Ausführungen in früheren Auflagen beruft. Vgl. Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 516.

[2]) Leitner, Friedrich, Wirtschaftslehre der Unternehmung. 5. Aufl. Berlin-Leipzig 1926, S. 114.

[3]) Neben diesen vereinfachten innerbetrieblichen Voraussetzungen muß natürlich auch, wenn der gesuchte Begriff in seiner Reinheit gefunden und dargestellt werden soll, von allen außerbetrieblichen Störungsfaktoren sowohl auf der Beschaffungsseite (Preisschwankungen auf dem Beschaffungsmarkte, evtl. Störungen der Beschaffungswege u. ä.) wie auch auf der Absatzseite (Verkauf unter Selbstkostenpreisen, Schwierigkeit der Absatztätigkeit überhaupt) abgesehen werden; vgl. Lehmann, a. a. O., S. 83.

Unternehmens in seine Bestandteile zerlegt wird, so haben wir etwa folgende Bestandteile zu unterscheiden [1]):

1. Kapitalkosten
   a) Kapitalnutzungskosten
   b) Abschreibungen zum Ausgleich von Wertminderungen
      aa) Abschreibungen wegen Alterns und Veraltens der Einrichtungen
      bb) Abschreibungen durch Abnutzung infolge des Gebrauchs der Einrichtungen
   c) Mieten (Pacht) für die Ueberlassung der Benutzung fremder Güter
   d) Instandhaltungskosten für die Anlagen
   e) Steuern auf das Kapital
   f) Patentgebühren, Lizenzen
2. Betriebskosten
   a) Kosten der menschlichen Arbeit
   b) Energiekosten
   c) Stoffkosten (Fertigungsstoffe, Rohstoffe, Halbstoffe und ähnliche Hilfsstoffe)
   d) Sonstige Kosten
      Steuern und Abgaben, Vereins- und Verbandsbeiträge, Inanspruchnahme öffentlicher Einrichtungen, Post, Telefon usw., Zeitschriften, Literatur usw. usw.

Es soll hier nicht untersucht werden, ob obige Darstellung allen Ansprüchen einer strengen Systematisierung genügt; man könnte in manchem, insbesondere was den Begriff der Kapitalkosten angeht, anderer Meinung sein. Doch würde uns diese Betrachtung zu weit von unserer eigenen Problemstellung abführen. Wenn Nicklisch [2]) sagt (das sei als Ergänzung zu der oben angeführten Definition hier noch zitiert): „Wer die Frage nach dem Umsatz stellt, will wissen, wieviel Menge oder Wert in dieser oder jener Richtung durch die Unternehmung hindurchgegangen ist", so ist es unmöglich, beim Industriebetrieb bei der Menge bezw. dem Wert des durch die Unternehmung hindurchgegangenen an einen einheitlichen Durchgang irgend einer bestimmten Ware zu denken. Wenn man einen bestehenden Industriebetrieb daraufhin betrachtet, was durch ihn hindurchfließt, so wird man folgendes feststellen:

Rohstoffe werden eingekauft und gehen in das Unternehmen ein, werden dort auf irgend eine Weise verarbeitet und verlassen als weiterverarbeitetes Fertigfabrikat auf dem Wege über das Fertigfabrikate-Lager oder direkt das Unternehmen wieder. Diese eben erwähnte Weiterverarbeitung kann nun in der verschiedensten Weise vor sich gehen: Es kann sich um rein manuelle Weiterverarbeitung handeln, es kann eine rein mechanische Zusammenfassung verschiedener vorher einzeln bearbeiteter Ausgangs-

[1]) Nach Grull, W. Art. Selbstkostenrechnung im Handwörterbuch des Kaufmanns. 5. Bd. Hamburg und Berlin 1927, S. 98 ff.

[2]) Nicklisch, a. a. O., S. 79.

stoffe in Frage kommen, ebenso ist eine chemische Produktion möglich, bei der die einzelnen Rohstoffe nicht mehr ohne weiteres aus dem Fertigfabrikat festgestellt werden können.

Sei dem nun im einzelnen Falle, wie ihm wolle — obige Aufzählung soll ganz und garnicht vollständig, sondern nur beispielhaft sein — es geht aus dieser fragmentarischen Betrachtungsweise schon eindeutig hervor, daß in jedem Industriebetriebe Kräfte vorhanden sein müssen, die diese Weiterverarbeitung in irgendeiner Form zu bewirken imstande sind und diese Kräfte müssen auch einmal in den Industriebetrieb eingegangen sein.

Wenn nun daran gedacht werden soll, auch diese Kräfte etwas näher zu betrachten, so wird man sie im wesentlichen in zwei Gruppen zerlegen können, die auch aus den oben dargestellten Bestandteilen des Umsatzes (= Summe der verkauften Fabrikate) ohne weiteres hervorgehen. Es handelt sich um

1. die Leistungswerte der arbeitenden Menschen
2. die Abnützungsmittel der Anlagen und Arbeitsmittel [1]).

Was die „Leistungswerte der arbeitenden Menschen" angeht, ist das nur eine andere Bezeichnung für die „Kosten der menschlichen Arbeit", wie sie in obiger Kostenaufstellung von Grull genannt werden. — Zu den „Abnützungsmitteln der Anlagen und Arbeitsmittel" gehören, kostenmäßig gesehen, die verschiedenen Arten der Abschreibungen, evtl. auch Mietkosten, wenn einige Anlagegegenstände nur gemietet sein sollten; ebenso gehören unter Umständen Kosten für Patente und Lizenzen hierher. Die „sonstigen Kosten", die für den Gesamtbetrieb als Ganzes entstehen [2]), seien zunächst aus der Betrachtung ausgeschlossen.

Es ergibt sich also aus der bisherigen Darstellung, daß man die Summe der verkauften Fabrikate, wenn man auf ihre Entstehung zurückblickt, in drei wesentliche Bestandteile zerlegen kann, in

1. Stoffkosten
2. Kosten der menschlichen Arbeit
3. Kosten der Abnützung der Anlagen und Arbeitsmittel.

In welchem Verhältnis diese einzelnen Bestandteile in der Summe der verkauften Fabrikate enthalten sind, ist je nach der Produktionstechnik in den einzelnen Branchen verschieden. Es werden nach dieser Richtung unterschieden [3]):

a) Rohstoff- und arbeitsbedingte Industriezweige (Holzindustrie, Spielwarenindustrie, Textilindustrie)
b) Rohstoff- und kapitalbedingte Industriezweige (Metallhüttenindustrie, elektrische Industrie)
c) arbeits- und kapitalbedingte Industrie (Bergbau).

Für die praktische Ausgestaltung der Durchleuchtung der Summe der verkauften Fabrikate wird es sehr wesentlich sein, den Ein-

---

[1]) Vgl. Schmaltz-Richter, a. a. O., insbesond. hier Sp. 610.
[2]) Vgl. Schmaltz-Richter, a. a. O., Sp. 610.
[3]) Vgl. Lehmann, M. R., Die industrielle Kalkulation, Berlin-Wien 1925, S. 126.

fluß der Besonderheiten, d. h. den besonders starken Anteil eines oder meist zwei der drei wesentlichen Bestandteile des Produktionsprozesses in den verschiedenen Industriezweigen zu beachten. Für die hier nur rein grundsätzliche Betrachtung ist es nur wesentlich, daß, wenn auch in verschiedenem Verhältnis zueinander, dies drei Bestandteile immer zusammenwirken müssen, um das Ziel der Produktion, ein absatzmarktreifes Gut zu ermöglichen.

Aus der bisherigen Darstellung geht also hervor, daß die verschiedenen „Wertströme“ [1]), die in das Unternehmen einfließen und in ihm zusammenwirken müssen, um ein verkaufsreifes Produkt zu erzielen, in drei typisch voneinander verschiedene Arten eingeteilt werden können, in den „Wertfluß“ der Rohstoffe, der Arbeitskraft und der Abnützungsmittel der Anlagen. Wenn auch die Wertströme „menschliche Arbeit“ und „Abnützung der Anlagen und Arbeitsmittel“ nie für sich beobachtet werden können, sondern immer nur an der Veränderung des oder der ursprünglich eingesetzten Rohstoffe abgelesen werden können, so ist es doch notwendig, zur genauen Beobachtung des Wertdurchlaufs durch die Unternehmung diese Trennung gedanklich ganz scharf und soweit sie möglich ist auch wertmäßig so scharf als möglich vorzunehmen. Denn nur, wenn diese Trennung vorgenommen wird, ist es möglich, wie die späteren Darlegungen zeigen werden, etwas betriebswirtschaftlich Exaktes über den Wertdurchlauf auszusagen. Daß jede dieser typischen Arten des „Wertflusses“ in größerer Anzahl, d. h. daß verschiedene Rohstoffe, mehrfache Arbeitskraft, und auch daß jeder Wertstrom mit verschiedener Geschwindigkeit durch das Unternehmen hindurchläuft, sei hier, wo es sich ausschließlich um die Klärung des Umsatzbegriffes als solchen handelt, nur erwähnt.

Wenn die drei verschiedenen „Wertströme“ noch auf ihre spezifischen Merkmale untersucht werden sollen, so haben wir schon festgestellt, daß nur der Durchlauf der Rohstoffe auch konkret im Betrieb selbst beobachtet werden kann, oder anders ausgedrückt, auch mengenmäßig, ganz unabhängig vom Wert der einzelnen Rohstoffe, festgestellt werden kann, während bei dem Durchlauf der Arbeitskraft unmittelbar nur der Einsatz der Arbeitskraft in dem Produktionsprozeß festgestellt werden kann und der fortlaufende Einsatz weiterer Arbeitskraft sich nur mittelbar an der allmählichen fabrikatorischen Annäherung des oder der Ausgangsstoffe an das als Fabrikationsziel aufgestellte Fertigfabrikat ablesen läßt. — Gemeinsam haben andererseits der Durchlauf der Rohstoffe und der Arbeitskraft, daß der einzelne Rohstoff und die einzelne Arbeitskraft immer nur an einem einzigen Produktionsprozeß beteiligt sind, und für jeden neu zu beginnenden Fabrikationsprozeß neu beschafft werden müssen.

---

[1]) Vgl. Schmaltz-Richter, a. a. O., Sp. 610.

Was den dritten „Wertstrom", die „Abnützungsmittel der Anlagen und Arbeitsmittel" angeht, so hat er mit dem Durchlauf der Arbeitskraft gemeinsam, daß er nicht unmittelbar beobachtet werden kann, sondern auch nur an der Annäherung des Ausgangsstoffes an das Fertigfabrikat abgelesen werden kann, er hat aber andererseits als Besonderheit gegenüber den beiden anderen „Wertströmen", daß der einzelne Wertstrom der Anlagegegenstände wohl auf einmal in das Unternehmen eingeht, aber nicht auf einmal die Unternehmung wieder verläßt, sondern ganz allmählich in zahlreichen Produktionsprozessen als Anteil des Fertigfabrikates die Unternehmung wieder verläßt. Auch bei der Betrachtung dieses „Wertstromes" muß man sich, wie bei den anderen, darüber klar sein, daß man es im Rahmen einer Unternehmung nicht nur mit e i n e m „Wertstrom" der Anlagennützung zu tun hat, sondern mit mehreren, die aber hier gemeinsam charakterisiert werden sollen, weil sie natürlich alle typischen Merkmale gemeinsam haben. Man wird die Regel aufstellen können, daß man in einem Unternehmen soviele verschiedene „Wertströme" der „Abnützungsmittel der Anlagen und Arbeitsmittel" unterscheiden kann, als sich in einem Unternehmen Anlagegegenstände befinden, die sich in Bezug auf die Abnützungsquote unterscheiden, die ihnen der einzelne Produktionsprozeß verursacht. Um diese Regel auch auf Anlageaggregate, die aus mehreren Teilen von unter sich verschiedener Lebensdauer bestehen, ausdehnen zu können, muß man sich derartige Aggregate in so viele Einzelteile zerlegt denken, als sie aus Teilen von verschiedener Lebensdauer bestehen.

Nach dieser eingehenden Betrachtung der drei „Wertströme", die wir durch eine Unternehmung hindurchfließen sahen, erhebt sich die Frage, welche Rolle die „sonstigen Kosten" unserer Kostenaufstellung, von der wir ausgegangen sind, im Rahmen der gesamten Unternehmung spielen. In unserem Zusammenhang lautet die Fragestellung noch besser folgendermaßen: Welche Rolle spielen der sonstige Werteinsatz, die sonstigen Aufwendungen im Rahmen der Unternehmung? Zu ihnen zählten nach der Kostenaufstellung u. a.: Steuern und Abgaben, Vereinsbeiträge, Telefongebühren u. ä. Es sind also Aufwendungen, die zum Betrieb und zur Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses und des Unternehmens als Ganzes unbedingt notwendig sind, bei denen man auch den Einsatzzeitpunkt in dem Unternehmen ohne weiteres feststellen kann, bei denen es aber unmöglich ist, vom Zeitpunkt des Einsatzes ab, den „Wertfluß" durch das Unternehmen irgendwie weiter zu verfolgen, da ihre direkten Beziehungen zum einzelnen Produktionsprozeß dazu zu lose sind. Es ist klar, daß auch diese Aufwendungen irgendwie im „Wertgesamt" des Fertigfabrikats aus dem Unternehmen wieder herausströmen; nur läßt sich der „Wertfluß" dieser Aufwendungen, wie gesagt, nicht weiterverfolgen; wir kommen hier von einer anderen Seite zu dem Problem der Aufteilung oder Schlüsselung der Gemeinkosten, bei denen sich die Kalkulation auch

nicht anders helfen kann, als daß sie sie als Zuschläge zu den für das einzelne Fertigfabrikat direkt ermittelbaren Kosten so gut als möglich zu berücksichtigen versucht.

Wir können also beim Wertedurchlauf unterscheiden einen unmittelbar beobachtbaren Wertedurchlauf, zu dem die oben einzeln behandelten Wertedurchläufe von Rohstoffen, Arbeitskraft und Abnutzung von Anlagegegenständen gehören und einen nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf, zu dem eben die Aufwendungen für den Produktionsprozeß und das Unternehmen als Ganzes gehören und der sich im einzelnen der unmittelbaren Beobachtung entzieht.

Es erhebt sich schließlich noch die Frage, ob sich in einem Unternehmen auch Vermögensgegenstände befinden, bei denen von einem „Wertfluß" nicht gesprochen werden kann. Hildebrand [1]) weist darauf hin, daß bei dem Teil des Kapitals, der in dem unverminderbaren Wert von Grundstücken investiert ist, von einem Kreislauf des Kapitals, worunter er dasselbe versteht, was hier „Wertfluß" genannt wurde, nicht gesprochen werden kann. Auch le Coutre ist dieser Meinung, wenn er sagt, „daß ihnen in der Regel, wo nicht effektive Substanzverluste durch Abbau in Frage kommen, ein Wertabfall nicht eigen ist" [2]).

Nach dieser ins einzelne gehenden Betrachtung der Wertbewegung in einer Unternehmung, in der gewissermaßen die ganze Unternehmung als sich dauernd in Bewegung befindlich betrachtet wurde, sei noch eine zusammenfassende Darstellung wiedergegeben, die sich bei Hildebrand [3]) findet und die einen guten Ueberblick über die gesamte Wertbewegung vermittelt: „Das investierte Kapital ist in tausenderlei Gütern und Rechten mehr oder minder lange festgelegt und macht verschiedenerlei Wandlungen durch, bis es den Betrieb verläßt, die Gestalt einer Forderung annimmt, und durch die Begleichung der Forderung wieder in den Betrieb zurückkehrt. Ein Teil des Kapitals kann dauernd festgelegt sein und sich an diesem Kreislauf nicht beteiligen, es ist der Teil, welcher in den unverminderbaren Wert von Grundstücken investiert ist. Andere Teile sind in Werten festgelegt, welche allmählich verzehrt werden und in Form von Gebrauchsgütern das Anlagevermögen darstellen, dessen Kreislauf die Dauer einer Bilanzperiode (Geschäftsjahr) wenig überschreiten, aber auch mehr als hundert Jahre betragen kann (Gebäude). Andere Teile des investierten Kapitals vollenden den Kreislauf rascher, sie bilden das ‚umlaufende Kapital' in Gestalt von Betriebsmitteln, Roh- und Hilfsstoffen, Ganz- und Halbfabrikaten, Haupt- und Nebenprodukten, Handelswaren und Forderungen."

---

[1]) Hildebrand, Karl, Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften, Berlin u. Leipzig 1921, S. 92.

[2]) le Coutre, Art. „Bilanzposten (typische)", Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1926, Band 1, Sp. 1393.

[3]) Hildebrand, a. a. O., S. 92.

Trotz dieser an sich klaren Darstellung sollen doch zwei Dinge dazu bemerkt werden: Wenn man mit Kalveram[1]) unter Kapital versteht: „Die rechnerische Zusammenfassung des Wertes aller in Geld meßbaren materiellen Güter, Forderungen, Rechte und Kräfte, die das Erwerbsvermögen einer Unternehmung bilden", oder wie er es an derselben Stelle auch ausdrückt, „den Geldwert aller Güter, die zum Eigentum eines Unternehmens gehören", wenn also das Kapital in diesem Sinne als abstrakte Recheneinheit aufgefaßt wird, dann ist es unmöglich zu sagen, daß das Kapital Wandlungen durchmacht, man kann höchstens sagen, daß es in verschiedenen Zeitpunkten in verschiedenen Vermögensformen vorhanden ist und daß eben das Vermögen sich dauernd von einer Form in die andere umwandelt, also letzteres die Wandlungen durchmacht. — Zum zweiten wurde hier das Anlagevermögen bisher nicht dahin erklärt, daß seine wesentliche Eigenschaft ist, daß sein Kreislauf die Dauer einer Bilanzperiode überschreitet, sondern es wurde hier gesagt, daß sein Charakteristikum darin besteht, daß es in mehreren Produktionsprozessen ganz allmählich abgenutzt wird und nicht für jeden Fabrikationsprozeß neu beschafft werden muß. Man kann sich doch den Fall vorstellen, in dem ein bestimmter Anlagegegenstand mehreren Produktionsprozessen dient, diese aber alle innerhalb eines Jahres vor sich gehen und der Anlagegegenstand am Ende des Jahres nicht mehr benutzungsfähig ist. Der wirtschaftlich relevante Unterschied zwischen Anlage- und Umlaufsvermögen scheint uns darin zu liegen, ob ein Vermögensgegenstand einem oder mehreren Produktionsprozessen zu dienen imstande ist, und nicht darin, ob sein Kreislauf zufällig die Dauer einer Bilanzperiode überschreitet. Letzteres wird zwar meistens der Fall sein, scheint uns aber keine wesentliche Eigenschaft des Anlagevermögens zu sein; es bleibt diese Abgrenzung also etwas zu sehr im äußerlichen hängen.

Nach dieser ausführlichen Darlegung und der Betrachtung der Unternehmung als Rahmen für eine Unmenge von Wertbewegungen in Form des Eingehens von Rohstoffen, Hilfsstoffen, Arbeitskraft, Abnutzung und aller sonstigen Leistungen und des Ausgehens im Fertigfabrikat, in dem die einzelnen Wertbewegungen enthalten sind, und zum Teil, wie wir oben sahen, sich noch unmittelbar feststellen lassen, erhebt sich die Frage, zu deren Beantwortung diese ganze Darstellung gegeben wurde: Sind alle diese Wertbewegungen Umsatz? Denn wir sprachen ja oben (Seite 10) davon, daß man sich einen Standpunkt vorstellen könne, der nicht nur den Verkauf als den unmittelbaren Realisator des Wertauftriebs als Umsatz bezeichnet, sondern auch jede den Verkauf vorbereitende Wertbewegung und Lebensäußerung einer Unternehmung. Und es ist in der Tat nicht einzusehen, inwiefern zwischen dem Verkauf und den vorbereitenden Wertbewegungen

---

[1]) Kalveram, Wilhelm, Finanzierung, Kap. VIII, Bd. 1 der Handelshochschule, S. 1268.

dazu ein grundsätzlicher Unterschied in Bezug auf den Unternehmungszweck vorhanden sein soll. Das eine ist ohne das andere nicht möglich, der Verkauf ist schließlich nur der letzte Akt der ganzen Unternehmungstätigkeit.

So halten wir es also für berechtigt, den Umsatzbegriff auch aufzufassen als „Fluß der Werte", d. h. in jeder einzelnen „Bewegung der Werte" von dem Moment des Eintretens in die Unternehmung bis zu ihrem vollständigen oder teilweisen Wiederausgang in Gestalt des Fertigfabrikates aus der Unternehmung einen Umsatz zu sehen. Es soll damit nun in keiner Weise etwa gesagt werden, daß die Umsatzerklärung als Summe der verkauften Waren zu eng oder einfach falsch wäre; es soll nur gesagt werden, daß auch der zweiten Erklärung des Umsatzes als einer unendlichen Fülle von Wertbewegungen nicht jede Berechtigung versagt werden könne, zunächst aus dem rein logischen Grunde, daß in Bezug auf den Unternehmungszweck kein grundsätzlicher Unterschied zwischen dem Verkauf und den Vorbereitungen dazu gefunden werden kann. Es wird aus späteren Ausführungen sich noch ergeben, daß auch in unserem Zusammenhange sowohl mit dem einen als auch mit dem anderen Umsatzbegriff gearbeitet wird. Es soll dieser zweite Umsatzbegriff, um Mißverständnissen vorzubeugen, noch etwas erläutert werden: Wir haben gesehen, daß in jedes Unternehmen eine Fülle von Kräften eingeht und in Gestalt des Fertigfabrikates wieder ausgeht. Wir haben diese Fülle der Wertbewegungen untergeteilt in unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf und nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf und haben als unmittelbar beobachtbare Wertdurchläufe festgestellt den Durchlauf der Rohstoffe, der menschlichen Arbeitskraft und der Anlagenabnutzung. Bei dem Wertdurchlauf jedes einzelnen Kräfteeinsatzes, sei es in Gestalt von Rohstoffen, Arbeitskraft oder Anlagenabnutzung kann von dem Umsatz des betr. Rohstoffes usw. gesprochen werden.

Aus Gründen der einfacheren Darstellung wollen wir uns bei den Ausführungen dieses Kapitels und den Ausführungen über den Kapitalbedarf mit einer noch zu erläuternden Einschränkung der Nicklisch'schen Terminologie [1]) bedienen, indem wir in Zukunft den Umsatzbegriff vor allem der wirtschaftlichen Praxis, den wir weiter oben mit Calmes [2]) als die Summe der von einem Unternehmen verkauften Waren und Erzeugnisse umrissen haben als A b s a t z bezeichnen. Der Wertbewegungsvorgang, besser gesagt, jeder einzelne Wertbewegungsvorgang in der Richtung auf das Fertigfabrikat, aber nur insoweit er durch den Ausgang des Fertigfabrikats bezw. durch den Eingang des Gegenwertes die Wertbewegung vollendet hat, soll in diesem Zusammenhang als U m s a t z bezeichnet werden. Durch die Einschränkung, die wir dadurch machen, daß wir nur einen Wertbewegungsvorgang in der Richtung auf das Fertigfabrikat als Umsatz bezeichnen wol-

[1]) Nicklisch, a. a. O., S. 70—79.
[2]) Vgl. S. 8 dieser Arbeit.

len, unterscheiden wir uns von Nicklisch, der zum Umsatz beispielsweise auch den gelegentlichen Verkauf von Anlagen rechnet [1]).

Wir befinden uns dafür in dieser Hinsicht in Uebereinstimmung mit Fiedler [2]), wenn er sagt: „Absatz (worunter Fiedler den Endpunkt des Umsatzes versteht; woraus sich ergibt, daß er begrifflich nichts anderes darunter fallen lassen will, wie unter den Umsatzbegriff. D. Verf.), ganz allgemein gefaßt, bedeutet soviel wie Verkauf von Waren (Warenausgang). Dabei denkt man an den Ausgang von Umsatzvermögen, nicht an den zufälligen Verkauf von Anlagevermögen (z. B. von Maschinen). Daß Absatz immer nur entgeltliche Veräußerung ist, braucht wohl nicht besonders hervorgehoben zu werden." In anderer Beziehung müssen wir allerdings auch von dem Umsatzbegriff, wie ihn Fiedler definiert, etwas abrücken. Es soll zunächst Fiedler [3]) selbst zitiert werden: „Umsetzen bedeutet nicht einen Punkt oder eine Stelle in der Unternehmungstätigkeit. Es bedeutet eine Linie, einen Anfangspunkt und einen Endpunkt miteinander verbunden. Der Anfangspunkt ist der Einsatz, der Endpunkt der Absatz, beide ergeben den Umsatz: Das was eingesetzt wurde, wird abgesetzt. Was dazwischen liegt, ist Vorbereitung des Absatzes, was vorhergeht, ist Vorbereitung des Einsatzes" (und da der Einsatz der Beginn des Umsatzes ist, mittelbar auch Vorbereitung des Absatzes). Nach Fiedler ist also die Umsatztätigkeit einer Unternehmung mit dem vollzogenen Absatz zu Ende. Hier vermögen wir Fiedler nicht zu folgen. Wenn allerdings ein Unternehmen nur gegen bar verkauft, sehen auch wir im Zeitpunkt des Absatzes den Umsatz als vollendet an, da dann der Wertauftrieb gleichzeitig mit dem Absatz realisiert ist. Falls aber auch oder nur gegen Kredit d. h. mit einer Stundung des Kaufpreises verkauft wird, sind unserer Ansicht nach diese Kreditumsätze mit vollzogenem Absatz noch nicht vollendet, da in diesem Fall der Wertauftrieb erst mit Eingang der Gegenleistung realisiert werden kann. Ein Ausnahmefall liegt vor, wenn die Gegenleistung in weiterbegebbaren oder diskontfähigen Wechseln besteht, da dann der Wertauftrieb mit der Weiterbegebung oder Diskontierung realisierbar ist; die praktische Frage, wie bei dieser Begriffserläuterung etwaige Wechselregresse zu betrachten sind, ist folgendermaßen zu beantworten: Kann auf einen Vormann auf dem Wechsel weiter erfolgreich Regreß genommen werden, so ändert sich an der Betrachtung nichts. Ist ein weiterer Regreß nicht möglich, so fehlt der Leistung des Unternehmens die Gegenleistung durch den Abnehmer; da diese Gegenleistung hier zur

---

[1]) Nicklisch umreißt nämlich den Absatz als „Waren, Fabrikate, die in den Markt gegangen sind . . . „ Güter, die nicht Zahlmittel und nicht Anlagen sind; in den Umsatzbegriff will er aber alles, was aus dem Unternehmen herausgeht, einbegreifen.

[2]) Fiedler, Franz, Grundsätze der Privatwirtschaftslehre. Innsbruck 1932, S. 105.

[3]) Fiedler, a. a. O., S. 105.

Umsatzdefinition gehört, ist dieser praktische Fall des Wechselregresses mit der hier dargelegten Umsatzdefinition nicht zu erfassen. Wenn mit unserer Umsatzdefinition praktische Ueberlegungen angestellt werden, ist bei diesen natürlich (z. B. bei den Fragen der Höhe des Kapitalbedarfs) auf Grund von Schätzungen und Erfahrungen ein gewisser Faktor für Regresse in Rechnung zu setzen. Eine Begriffserklärung, die als solche doch immer von normalen Voraussetzungen auszugehen hat, kann aber durch die Möglichkeit der Zahlungsunfähigkeit eines Schuldners einer Unternehmung nicht beeinflußt werden. Es soll hier also bei Verkauf gegen Kredit der Begriff der Umsatztätigkeit vom Zeitpunkt des Einsatzes bis zum Eingang der Gegenleistung für den vollzogenen Absatz ausgedehnt werden [1]). Man darf daraus nun nicht fälschlicherweise den umgekehrten Schluß ziehen, als ob bei Vorauszahlung der Umsatz schon mit dem Zeitpunkt des Eingangs der Gegenleistung, in dem also in diesem Fall noch nicht abgesetzt ist, vollendet wäre. Hier ist dann der Umsatz erst mit dem Absatz vollendet, denn die Vorauszahlung hat nur die Finanzierungsart des Umsatzes (statt Eigen-, Kreditoren- oder sonstigem Fremdkapital jetzt Debitorenkapital) geändert, aber nicht den Umsatz vollendet. Die Vorauszahlung bedeutet nur eine Verbreiterung der Kapitalbasis der Unternehmung bezw. eine Veränderung der Kapitalstruktur in Bezug auf das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital. Zusammenfassend wird also hier der Standpunkt vertreten, daß der Umsatz frühestens mit dem Absatz vollendet sein kann, daß er aber bei Eingang der Gegenleistung nach dem Absatz erst mit dem Eingang der Gegenleistung vollendet ist; denn der Umlauf, der „Wertfluß", ist keine Frage der Art der Finanzierung dieses Wertflusses, sondern eine betriebliche Frage.

Der Begriff des Umsatzes und des Absatzes als eines Teiles des Umsatzes ist damit wohl genügend geklärt; doch seien noch einige Bemerkungen kurz hinzugefügt: Der Umsatz eines Rohstoffes, der Arbeitskraft und der Anlagennutzung beginnt im Zeitpunkt des Eingangs in das Unternehmen, der mit der Bezahlung der Gegenleistung nicht zusammenzufallen braucht. Natürlich kann der Einkauf von Ausgangsstoffen allein noch nicht als Umsatz angesehen werden, sondern nur die ganze Tätigkeit vom Einkauf an über den Durchgang durch den Produktionsprozeß bis zum Absatz bezw. dem Eingang des Gegenwertes kann als Umsatz bezeichnet werden. Ebenso ist der Einkauf einer Maschine zur Fabrikation noch nicht Umsatz, sondern von einem Umsatz des Wertes, den diese Maschine verkörpert, wie auch des gesamten Anlagevermögens kann erst gesprochen werden, wenn durch ihre Benutzung bildlich gesprochen, Teile der Maschine in das Fertigfabrikat übergehen und dieses verkauft wird, was sich aus der schon besprochenen Eigenschaft des Anlagevermögens ergibt, daß es lang-

[1]) Vgl. dazu Hellwig-Mäckbach, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin und Leipzig 1928, S. 105, wo auch die Ansicht vertreten wird, daß der tatsächliche Umsatz bis zum Eingang der Gegenleistung des Abnehmers reichen muß.

sam in zahlreichen Prozessen, deren Anzahl wieder für jeden Gegenstand verschieden ist, abgenutzt wird, und ein neuer Ankauf erst bei Erschöpfung der Leistungsfähigkeit stattfindet [1]).

Abschließend ist also zu sagen, daß der Absatz die Frage beantwortet, wieviel wurde wert- oder soweit feststellbar auch mengenmäßig in einer bestimmten Zeiteinheit an Fertigfabrikaten verkauft, während der Umsatz auf die Frage Antwort gibt, „wieviel Menge oder Wert durch die Unternehmung hindurchgegangen ist" [2]). Die Antwort wird, wenn man nur das Fertigfabrikat betrachtet, in beiden Fällen die gleiche sein, denn der Ausgang des Fertigfabrikats ist nicht nur der Absatz als solcher, sondern das Fertigfabrikat enthält ja auch alle „Wertströme", die man als Umsatz ansieht. Jedoch interessiert bei der Frage nach dem Absatz eben nur der Wert oder die Menge der Fertigfabrikate als solcher, während die Frage nach dem Umsatz auch die Frage nach dem Durchgang der einzelnen Ausgangsstoffe, der einzelnen Arbeitskräfte usw., die in dem Fertigfabrikat das Unternehmen wieder verlassen, in sich schließt.

Wenn wir nach dieser eingehenden Darlegung des Umsatzbegriffes jetzt die nur aus Gründen der vereinfachenden Darstellung gemachte Voraussetzung eines vollbeschäftigten und nur ein einheitliches Massenfabrikat erzeugenden Industrieunternehmens fallen lassen, so ist ohne weiteres klar, daß, auch wenn diese Voraussetzungen nicht zutreffen, am Umsatzbegriff als solchem nichts geändert werden kann. Gewiß wird bei einer mannigfachen Produktion mehrerer Produkte der Inhalt des Umsatzbegriffes nicht mehr so einheitlich sein, aber der Begriff selbst wird dadurch nicht berührt. Ebenso kann ein schwankender Beschäftigungsgrad nur zur Folge haben, daß die Umsatztätigkeit einmal intensiver und einmal weniger intensiv ist, ohne daß dies den Begriff irgendwie tangiert.

Nicklisch [3]) kennt nun außer dem hier bisher ausschließlich behandelten, wie er ihn nennt, „Umsatz der Erzeugungswerte" noch einen „Umsatz der Zahlmittelbeträge", worunter er den „Eingang des Erlöses für das Fabrikat und die Wiederausgabe der Geldbeträge für Stoffe, Waren, Wertpapiere, Maschinen, Löhne, Gehälter" [4]) versteht. Er erläutert diesen Umsatzbegriff noch näher wie folgt [5]): „Wenn der Leser den einzelnen Geldbetrag in dieser Bewegung verfolgt, wird er bemerken, daß er in ihrem äußeren Teil, über den Grenzen der Unternehmung, auch seinen Ein- und seinen Ausgang hat und sonst nichts, in dem inneren durchläuft er die verschiedenen Formen der Zahlmittel (Regulierungsgüter), bis er wieder für Erzeugungswerte ausgegeben wird; so kann er

---

[1]) Vgl. dazu auch Polak, N. J., Grundzüge der Finanzierung mit Rücksicht auf die Kreditdauer. Berlin-Wien 1926, S. 17/18.
[2]) Vgl. Nicklisch, a. a. O., S. 79.
[3]) Nicklisch, a. a. O., S. 76.
[4]) Nicklisch, a. a. O., S. 74.
[5]) Nicklisch, a. a. O., S. 75.

zunächst die Form des Außenstandes annehmen, dann die des Wechsels, dann die des Bankguthabens, schließlich die des baren Geldes". Es kann kein Zweifel bestehen, daß man auch diese Lebensäußerung, diesen „Fluß der Werte" durch die Unternehmung als Umsatz bezeichnen kann; der einzige Unterschied zu dem „Umsatz der Erzeugunswerte" besteht doch, abgesehen von der sachlichen Form, in der der Umsatz vor sich geht, (in einem Fall in Form der zur Produktion notwendigen Stoffe und Kräfte, im anderen Fall in Form von Regulierungsgütern) darin, daß der „Umsatz der Zahlmittelbeträge" in entgegengesetzter Richtung wie der „Umsatz der Erzeugungswerte" verläuft. Da die produktionswirtschaftlichen Aufgaben beim Industriebetrieb und in einem weiteren Sinne auch beim Handelsbetrieb im Vordergrund stehen, sei der „Umsatz der Zahlmittel" nicht weiter untersucht. Auch bietet diese Wertbewegung als Umlauf durch die Unternehmung keine besonderen Probleme; sie ist auch, was die äußere Wertbewegung angeht, im wesentlichen nur das Spiegelbild der „Wertbewegung der Erzeugungswerte" und die Probleme der inneren Wertbewegung liegen nicht auf dem Gebiete der Umlaufbewegung als solcher, sondern sind Probleme der Liquidität, der Art der vorübergehenden Anlage dieser Geldbeträge und ähnliche, die in diesem Zusammenhang nicht zu behandeln sind. Wenn also in den weiteren Ausführungen vom Umsatz ohne nähere Erläuterung die Rede ist, so ist damit immer der „Umsatz der Erzeugungswerte" gemeint.

Es wurde seither der Umsatzbegriff an dem Beispiel eines Industriebetriebs erläutert. Doch bietet die Darstellung der Umsatztätigkeit eines Warenhandelsbetriebes danach keine Schwierigkeiten mehr; es sei darunter mit Hellauer[1]) „jene aus Kauf und Verkauf von Gütern (beim Warenhandel also von Waren. D. Verf.), an denen keine wesentliche Veränderung vorgenommen wird, wirtschaftliche Tätigkeit" verstanden, „die darauf gerichtet ist, die Tauschobjekte aus der Hand jener, bei denen sie geringeren Wert haben, in die Hand jener zu bringen, die sie (in Bezug auf das Tauschmittel) höher schätzen, um an einem Teile dieser Wertdifferenz einen Gewinn zu finden".

Wie im Industriebetrieb der oder die Rohstoffe eingehen, so geht im Warenhandelsbetrieb die Ware, die wieder abgesetzt werden soll, ein. Da sie im Handelsbetrieb nicht weiterverarbeitet wird, so müssen bei ihm die Kräfte als „Wertstrom" durch die Unternehmung wegfallen, die im Industriebetrieb diese Weiterverarbeitung bewirken. Diese Kräfte gehörten im Industriebetrieb meist zu dem unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf, da ihre Wirkungen einmal an der Veränrung des Ausgangsstoffes unmittelbar beobachtet werden konnten, zum anderen dieser Wertedurchlauf unmittelbar in den Produktionsprozeß einging, also keinen Aufwand für den Produktions-

[1]) Hellauer, J., Handelsverkehrslehre, Kap. IV, Bd. I der Handelshochschule, S. 739.

prozeß als Ganzes darstellte. — Es soll damit nun nicht gesagt sein, daß man es im Warenhandelsbetrieb ausschließlich mit dem „Wertstrom" der Waren als unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf zu tun hätte, wenn auch die Arbeitskraft und die Anlagenabnutzung als unmittelbar beobachtbarer Wertdurchlauf im Warenhandelsbetrieb nicht die gleichbedeutende Rolle spielen wie im Industriebetrieb. Nur einen kleinen Teil der Wertströme wird man im Warenhandelsbetrieb außer der Ware selbst unmittelbar im Ein- und Ausgang beobachten können. Es wird sich dabei um die wertabhängigen direkten Beschaffungs- und Absatzkosten handeln können: Um Einkaufs- und Umsatzprovisionen, Verpackungskosten u. ä.[1]) Die Kosten für das Personal (d. h. in unserem Sinne der Wertstrom der Arbeitskraft) werden zum größten Teil nicht unmittelbar beobachtbar sein. „Man kann die Gehälter für Einkaufs- und Verwaltungspersonal in vollem Umfange und die Gehälter für Verkaufflpersonal zu ⅔ als fix an sehen"[2]); das hängt stark damit zusammen, daß im Handelsbetrieb die Personalkosten den Umsatzschwankungen nicht angepaßt werden können, sondern in großem Maße nur für Bereitschaftsdienst aufgewendet werden müssen. Wenn Kosiol[3]) sagt, daß der Anteil der fixen Kosten im Einzelhandel mit durchschnittlich 70 % angenommen werden kann, so beleuchtet das diese Zusammenhänge genügend.

Man kann also zusammenfassend feststellen, daß im Handelsbetrieb der Anteil des unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlaufs, verglichen mit dem Industriebetrieb, weniger umfangreich ist, und sich ein großer Teil der Aufwendungen dieser unmittelbaren Beobachtung als „Wertdurchlauf" und als Wiederausgang als Teil der Werterhöhung der eingegangenen Ware entzieht. Da darin aber kein Wesensunterschied gegenüber der Umsatzbewegung im Industriebetrieb zu erblicken ist, so gilt der hier umschriebene Umsatzbegriff sowohl für den Industriebetrieb wie auch für den Warenhandelsbetrieb.

3. Der Umsatzbegriff in der sonstigen betriebswirtschaftlichen Literatur.

Der Vollständigkeit halber sei noch nach der ausführlichen Darlegung des Umsatzbegriffes auf einige Umsatzdefinitionen eingegangen, die sich in der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Literatur gefunden haben oder es seien, soweit es notwendig erscheint, zu den bereits bis jetzt verarbeiteten, der Literatur entnommenen Umsatzdefinitionen Ergänzungen gemacht. Es leitet uns dabei nicht der falsche Ehrgeiz, überhaupt jede Veröffentlichung, in der das Wort Umsatz auch nur vorkommt, zu erwäh-

[1]) Vgl. dazu Kosiol, Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel. II. Bd.: Gestaltung der Kalkulation und Kosten im Warenhandel, Stuttgart 1932, Seite 22.

[2]) Kosiol, a. a. O., Seite 22.

[3]) Kosiol, a. a. O., Seite 21/22.

nen, denn das wäre ein vollkommen unproduktives und überdies auch wegen der Fülle der Veröffentlichungen unmögliches Beginnen. Nur einige Definitionen, die uns wegen ihrer Formulierung wesentlich erscheinen oder die gegenüber der bisherigen Darstellung einige Besonderheiten aufweisen, seien kurz erwähnt und besprochen.

Es sei zunächst auf eine uns nicht gerechtfertigt erscheinende Auseinandersetzung Leitners [1]) mit Nicklisch in Bezug auf den Umsatzbegriff eingegangen. Leitner meint, wenn nach Nicklisch „Umsatz die äußere Wertbewegung einer Unternehmung ist, dann müßte man als Umsatz Eingangs- und Ausgangswerte rechnen". Man könnte aber Leitner denselben Vorwurf machen, denn wenn er den Umsatz definiert als die „Menge oder den Wert einer Güterbewegung innerhalb eines Zeitraumes im Verkehr mit anderen Wirtschaftseinheiten" [2]), ist diese Definition derselben Auslegungsmöglichkeit unterworfen, denn auch die Beschaffung von Rohstoffen gehört doch zum „Verkehr mit anderen Wirtschaftseinheiten". Wenn Leitner später den Umsatz gleich dem Absatz [3]) setzt, so läßt sich ihm, wenn man will, sogar vorwerfen, daß er, ohne irgendwie darauf aufmerksam zu machen, je nach Bedarf zwei verschiedene Umsatzbegriffe hat.

Eine bis jetzt nicht erwähnte Unterscheidung zwischen Umsatz und Absatz geben Weiß [4]) und Müller [5]).

Weiß sagt, daß „der im Betriebsleben immer und immer wieder gebrauchte Begriff ‚Absatz' als der zahlenmäßige Ausdruck für die als Ergänzung der preis- und geldmäßig ermittelten Umsatzwerte geltenden Mengenangaben zu betrachten" sei. Ganz ähnlich definiert Müller, wenn er sagt: „Die Umsätze im Warenhandel sind der preis- und geldmäßige Ausdruck für den ‚Absatz' als den zahlenmäßigen Ausdruck für die M e n g e n - Angabe der versandten Waren. Der Umsatz ist mithin das Korrelat des Absatzes".

Weiß und Müller sehen also im Umsatz und Absatz denselben Begriff, nämlich die Summe der verkauften Produkte bezw. Waren; nur soll, wenn die Summe der verkauften Produkte bezw. Waren wertmäßig gemessen wird, der so gewonnene Ausdruck als Umsatz, und wenn diese Summe mengenmäßig gemessen wird, dieser Ausdruck als Absatz bezeichnet werden. Es handelt sich bei der Unterscheidung von Weiß und Müller also nicht um eine begriffliche Unterscheidung zwischen Umsatz und Absatz, sondern nur darum, daß das, was hier als Absatz bezeichnet wurde, nämlich die Summe der verkauften Produkte bezw. Waren im ein-

---

[1]) Leitner, a. a. O., S. 124.
[2]) Leitner, a. a. O., S. 114. Vgl. auch S. 11 dieser Arbeit.
[3]) Leitner, a. a. O., S. 115.
[4]) Weiß, Arthur, Umsatz. Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, 3. Jahrg. 1926, S. 137.
[5]) Müller, Gustav, Die kaufmännische Erfolgsrechnung, Berlin 1915, S. 124.

zelnen Fall sowohl wertmäßig als auch mengenmäßig gemessen werden kann. Gerade aber, weil Umsatz und Absatz bei Weiß und Müller sachlich dasselbe bezeichnen sollen, erscheint es nicht besonders glücklich, dafür zwei verschiedene Benennungen einzuführen, sondern es erscheint richtiger, vom wertmäßig gemessenen bezw. mengenmäßig gemessenen Absatz zu sprechen.

Anhangsweise sei eine interessante Unterscheidung zwischen Umsatz und Absatz wiedergegeben, die sich in einer vom Institut für Konjunkturforschung bearbeiteten, vom Reichsverband der Automobilindustrie herausgegebenen Zulassungsstatistik für Kraftfahrzeuge fand[1]). Hier wird bewußt der Verkauf von neuen Fabrikaten (in diesem Falle Kraftfahrzeugen) als „Absatz" bezeichnet, während man den Wiederverkauf von Altwagen als „Umsatz" bezeichnet. Bei dieser Unterscheidung wird also nur derjenige Teil des Verkaufs, der zwischen Produktion und Verkauf schon einmal gebraucht wurde, als Umsatz bezeichnet. Verallgemeinert man diese Unterscheidung, könnte man also immer dann von Umsatz sprechen, wenn die Ware unverändert, ohne Be- und Verarbeitung in der Unternehmung diese wieder verläßt, also beim Handel, während man den ersten Verkauf des Industriebetriebs unmittelbar nach der Fertigung Absatz nennen müßte. Es ist dies dem Sprachgebrauch nicht einmal schlecht abgelauscht, denn ein neuhergestellter Kraftwagen bezw. jedes neu hergestellte Fabrikat wird nicht in diesem unmittelbaren Sinne umgesetzt, wie ein Wagen, der im gleichen Zustande den Betrieb verläßt, wie er in ihn einging.

[1]) Vgl. Kölnische Zeitung vom 24. 8. 1930, Nr. 461: Der Altwagen im Spiegel der Statistik.

II. Teil: Die Bedeutung des Umsatzes für den Aufbau einer Unternehmung.

Umsatz und Kapitalbedarf. einer neu zu gründenden Unternehmung.

1. Einführende Bemerkungen.

Es wurde im vorhergehenden Kapitel im Anschluß an Winter[1]) festgestellt, daß es Zweck einer Unternehmung ist, durch Bereitstellung von Gütern vorhandene oder zu weckende Bedürfnisse zu befriedigen und dabei einen Wertauftrieb zu erzielen. Daraus folgt, daß auch bei der Vornahme der Neuerrichtung einer Unternehmung die Feststellung notwendig ist, ob durch ihre Inbetriebnahme ein solcher Wertauftrieb auch erreicht werden kann, da ja sonst diese Ingangsetzung nichts anderes bedeuten würde, als die sofort einsetzende, allmählich immer weiter fortschreitende Liquidation des Unternehmens. So erhebt sich zwangsläufig die Frage, wie vor der Gründung eines Unternehmens festzustellen ist, ob und in welcher Höhe ein Wertauftrieb durch die neu zu gründende Unternehmung auch erzielt wird.

Wir haben ebenfalls oben[2]) gesehen, daß dieser Wertauftrieb nur durch Absatz realisiert werden kann. Daraus ergibt sich, daß man, wenn man die Frage nach der Möglichkeit und der Höhe des Wertauftriebs beantwortet haben möchte, zunächst die Frage beantworten muß: Welches sind die Absatzmöglichkeiten der Unternehmung? Und zwar ist diese Frage mengenmäßig und wertmäßig zu beantworten. Denn die Höhe des erzielten Wertauftriebs ergibt sich pro Zeiteinheit aus dem pro Stück erzielten Gewinn multipliziert mit der Menge der abgesetzten Produkte.

Wie ist nun für eine neu zu gründende Unternehmung die Absatzmöglichkeit zu erforschen?

Die Methode dieser Erforschung wird heute in der Literatur vorherrschend „Marktanalyse" und „Marktbeobachtung" genannt, wobei Henzel[3]) unter Marktanalyse eine einmalige Tätigkeit der

---

[1]) Winter, a. a. O., S. 32; vgl. S. 10 dieser Arbeit.

[2]) vgl. S. 9/10 dieser Arbeit.

[3]) Henzel, F., Marktanalyse und Budgetierung Kapitel XI des Ergänzungsbandes der Handelshochschule, Berlin 1932, S. 1462.

Untersuchung des Marktes versteht, durch die man für den Zeitpunkt der Analyse z. B. Antwort auf folgende Fragen sucht:

Anzahl der Abnehmer
Kaufkraft der Abnehmer
Bedürfnisse der Abnehmer
Anzahl der Verkaufsgeschäfte für die spezielle Ware, Art und Stärke der Konkurrenz
geographische und klimatische Verhältnisse des Marktgebietes usw.

Aehnlich definiert Mellerowicz[1]), wenn er sagt: „Hierunter (unter der Marktanalyse. D. Verf.) verstehen wir eine einmalige Untersuchung eines Marktes zur Feststellung des effektiven und potentiellen Bedarfes und der Tatsachen, die für den Absatz, seine Technik und Ausdehnung von Bedeutung sind. Sie soll vor allem ein Urteil ermöglichen:

1. über die absetzbare Menge
2. den tatsächlichen Absatz im Verhältnis zum möglichen,
3. die Voraussetzung einer Absatzsteigerung und die hierzu einzuschlagenden Wege,
4. die vorteilhafteste Absatztechnik, die Anforderungen der Abnehmer an die Ware, Konkurrenzprodukte, Preisverhältnisse u. ä."

Diese Marktanalyse ist dann seitens der Unternehmen durch eine laufende Marktbeobachtung, die über die fortlaufenden Bewegungen und Veränderungen, z. B. Preisbewegung, Beschäftigungsschwankung, Auftragswesen, Lagerbewegung (nach Henzel, a. a. O.) Auskunft zu geben hat, zu ergänzen und auf dem laufenden zu halten.

Welche Methoden zur Marktanalyse und Marktbeobachtung angewendet werden, um den zukünftigen Absatz zu ermitteln, sei hier nicht erörtert. Dafür sei auf die Spezialliteratur verwiesen[2]). Es genüge hier, festzustellen, daß es überhaupt Möglichkeiten gibt, den zukünftigen Absatz einigermaßen einwandfrei zu bestimmen.

Man wird also vor der Gründung einer Unternehmung versuchen, mit Hilfe einer Marktanalyse den für das Unternehmen erreichbaren Absatz festzustellen, wobei man sich natürlich bewußt zu sein hat, daß mit derartigen Untersuchungen immer nur ungefähre Angaben zu erreichen sind, da der Markt sich in steter Bewegung befindet. Immerhin sind nur durch eine Marktuntersuchung überhaupt und mindestens Anhaltspunkte für den Ab-

---

[1]) Mellerowicz, a. a. O., S. 173.

[2]) Vgl. im besonderen das schon zitierte Werk von Henzel, in dem sich auch ein ausführliches Literaturverzeichnis über das Gebiet der Marktanalyse befindet; verwiesen sei noch auf die schönen und zusammenfassenden Ausführungen von Nicklisch über Marktanalyse in dessen Werk „Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. d. Wirtschaftl. Betriebslehre, Stuttgart 1932, S. 126 ff.

satz zu gewinnen. Nach der Feststellung des voraussichtlichen Absatzes (denn von irgend einer Zahl, die die größte Wahrscheinlichkeit in sich birgt, wird man ja schließlich ausgehen müssen) erhebt sich die Frage, wieviel Kapital das Unternehmen braucht, um diesen Absatz erreichen zu können, denn erst die Inbeziehungsetzung des erzielten Gesamtgewinns zu dem in dem Unternehmen investierten Kapital und die so errechnete Rentabilität [1]) zeigt endgültig, ob die Gründung der Unternehmung wirtschaftlich berechtigt ist oder nicht. Hierbei spielt die Art der Finanzierung eine ausschlaggebende Rolle, das heißt, ob man das gesamte in der Unternehmung arbeitende Kapital (das Unternehmungskapital) oder nur das Eigenkapital des Unternehmers (das Unternehmerkapital) zur Berechnung des Verhältnisses heranzieht; danach unterscheidet man Unternehmungs- und Unternehmerrentabilität. „Die letztere ist betriebswirtschaftlich (privatwirtschaftlich) die wichtigere, ja die maßgebende. Denn nur darauf kommt es der einzelnen Privatwirtschaft an, das eigene Kapital so rentabel wie möglich zu gestalten. Sonst wäre nicht die Art der Finanzierung von so großer Bedeutung im Rahmen der Wirtschaftlichkeit" [2]). Es würde hier zu weit führen, auf diese Unterscheidung näher einzugehen. Aus den Ausführungen Kalverams geht klar hervor, wie die Finanzierungsart den Umsatzgewinn nach oben oder unten zu beeinflussen vermag, je nach dem, wie sich die Zinskosten des Fremdkapitals zum prozentuellen Erträgnis des Gesamtkapitals (ohne Berücksichtigung der Lasten des Fremdkapitals) verhalten; ist das prozentuelle Roherträgnis des Gesamtkapitals größer als die prozentuellen Lasten des Fremdkapitals, vergrößert der Fremdkapitalanteil den Gewinn, im umgekehrten Fall zehrt er einen Teil davon auf.

2. Die Höhe des Kapitalbedarfs.

a) Bei einheitlicher Massenproduktion.

Jede Produktion in einem Industriebetrieb dauert eine gewisse Zeit, bis aus dem oder den Rohstoffen mit Hilfe des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses das gewünschte Fertigfabrikat entstanden ist. Zentner [3]) führt dazu aus: „Die Notwendigkeit zur Lagerhaltung in der industriellen Unternehmung entsteht dadurch, daß der Einkauf der Roh- und Hilfsstoffe, deren Be- und Verarbeitung sowie der Verkauf der hergestellten Fabrikate aus technischen und wirtschaftlichen Gründen nicht gleichzeitig stattfinden können, sondern sich über einen mehr oder weniger langen Zeitraum erstrecken, während welcher die Güter auf Lager genommen werden müssen". Auch im Handel schließt sich in

---

[1]) vgl. Hellauer, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Wien 1928, S. 24.

[2]) Hellauer, a. a. O., S. 24. Vgl. dazu auch Kalveram, Finanzierung. Kap. VIII, Bd. 1 der Handelshochschule, S. 1274.

[3]) Zentner, Gustav, Das Liquiditätsproblem in der industriellen Unternehmung, Berlin-Wien 1932, S. 79.

den weitaus meisten Fällen der Verkauf nicht zeitlich lückenlos an den Einkauf an. Sehr oft wird dabei die Frage aufgeworfen, wie dieser Zeitraum des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses ebenso wie der ihm vorgelagerte des Rohstofflagers und der nachfolgende des Fertigfabrikatelagers bezw. des Lagers schlechthin beim Handel finanziert wird, d. h. ob dafür eigene oder fremde Mittel in Anspruch genommen werden sollen. Das ist jedoch eine Frage, die hier vorläufig nicht beantwortet werden soll; es soll daraus nur entnommen werden, daß zunächst die Frage auftaucht, wieviel Mittel in dem Unternehmen durch Lagerung und betriebswirtschaftlichen Produktionsprozeß, d. h. eben durch die Tätigkeit des Unternehmens als Unternehmen in Anspruch genommen werden. Und erst nach Beantwortung dieser Frage kann an die zweite herangetreten werden, was für Mittel, ob eigene oder fremde, lang- oder kurzfristige für die einzelnen Zwecke innerhalb der Unternehmung, auf die wir noch zu sprechen kommen werden, am besten geeignet sind. Wenn nun die sämtlichen Mittel, die eine Unternehmung zur Erreichung ihres Zweckes benötigt, Kapital genannt werden, so befinden wir uns in Uebereinstimmung mit Nicklisch[1]), wenn er sagt: Kapital ist „die Summe Geldwert, die ihnen (den abgeleiteten Betrieben) als Beteiligungs- oder Kreditkapital zur Verfügung steht. Dabei ist es zunächst gleichgültig, in welcher Geldform sie im einzelnen Falle hineingegeben worden sind, ob als barer Betrag oder als Kontogeld oder als Sachgut."

So erscheint es unnötig, nach dieser klaren Definition des Kapitalbegriffes noch eine besondere Erklärung des Kapitalbedarfs zu geben. Denn letzterer kann ja schließlich nichts anderes sein, als eben der Bedarf nach der „Summe Geldwert" (vgl. die obenstehende Kapitaldefinition von Nicklisch), die das Unternehmen zur Erreichung seines Unternehmungszweckes benötigt. Wir unterscheiden uns hierbei von Schröder[2]), der im Kapitalbedarf den „Bedarf an Gütern, die die Unternehmung zur Führung ihres Betriebes und zur Erreichung ihres Zieles nötig hat, in ihrem gesamten Geldwert betrachtet" sieht. Es erscheint uns nicht besonders glücklich, die Güter einer Unternehmung als Kapital zu bezeichnen.

Wenn nun die Frage nach der Höhe des erforderlichen Kapitals einer Unternehmung angeschnitten werden soll, muß man sich zunächst über die technische Seite des Produktionsprozesses klargeworden sein[3]). Man muß wissen, welche Rohstoffe als Ausgangspunkt des Produktionsprozesses gewählt werden müssen, und welche Technik notwendig ist, um zu dem

---

[1]) Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der wirtschaftlichen Betriebslehre. Stuttgart 1932, S. 372/73.

[2]) Schröder, Rudolf, Der Kapitalbedarf der Unternehmung. Frankfurter Dissertation 1931, S. 9.

[3]) Es soll der ganze Kapitalbedarf an dem Beispiel des Industriebetriebes exemplifiziert werden; die Folgerungen für den Handelsbetrieb lassen sich daraus ohne Schwierigkeiten ziehen.

gewünschten Fertigfabrikat zu gelangen. Auch dabei ist der mögliche Umsatz als Ausgangspunkt der Beurteilung heranzuziehen. Denn ein nur verhältnismäßig kleiner Umsatz in einem Artikel erfordert evtl. eine andersgeartete technische Fabrikationsart (mehr Handarbeit) als ein größerer Umsatz. — Auf eine andere Schwierigkeit, nämlich die, ob der Umsatz, der sich aus der Marktanalyse als möglich ergeben hat, auch, was den Betriebsaufbau angeht, als der günstigste anzusehen ist, kann erst nach der Darstellung der Kapitalbedarfsrechnung eingegangen werden.

Die Berechnung des Kapitalbedarfes, die uns umso dringender scheint, weil Ludwig [1]) einmal bemerkt, daß in Deutschland seither „hinter den Gesichtspunkt der Kostengestaltung der Gesichtspunkt des Kapitalbedarfs völlig zurücktrat", soll zunächst an einem ganz einfachen Beispiel gezeigt werden, wobei die Fragestellung also lautet: Wenn die Marktanalyse einen bestimmten Absatz als möglich erwiesen hat, wie groß muß dann das Kapital sein, das dem Unternehmen zur Herstellung der abzusetzenden Fabrikate zur Verfügung zu stehen hat? Wir stellen die Frage bewußt umgekehrt wie Theisinger [2]), der sagt: „Die Höhe des Kapitalbedarfs einer Unternehmung bestimmt, wenn alle erforderlichen Lebensbedingungen vorhanden sind, ihren Wirkungskreis", während doch zunächst die Höhe des Kapitalbedarfes sich dem vorgesehenen Wirkungskreis anpassen muß und erst dann geprüft werden kann, ob der wahrscheinlich zu erzielende Umsatzgewinn zu dem erforderlichen Kapital in einem angemessenen Verhältnis steht. Es dürfte überhaupt unmöglich sein, daß die Höhe des Kapitalbedarfes den Wirkungskreis einer Unternehmung bestimmt; es könnte höchstens sein, daß eine nur begrenzte Höhe des Kapitals (nicht des Kapitalbedarfs) ein Unternehmen zwingt, sich in seinem Aufbau dieser begrenzten Höhe anzupassen und auf den höchstmöglichen, gewinnbringenden Umsatz zu verzichten. Auch Rieger [3]) steht auf dem Standpunkt, „daß in Industrie und Handel der Kapitalbedarf von der Betriebsseite abhängt". Schmalenbach [4]) ist zwar der Meinung, daß eine Umsatzschätzung etwas höchst ungewisses ist; trotzdem hält auch er sie für unerläßlich, um überhaupt Dispositionen möglich zu machen [5]). Auch Kalveram [6]) geht in dem Beispiel der Bargründung einer Aktiengesellschaft von dem voraussichtlichen Umsatz aus, den das Unternehmen glaubt, erzielen zu können,

---

[1]) Ludwig, Heinz, Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen, Berlin-Leipzig-Wien 1930, S. 100.

[2]) Theisinger, Karl, Effekten als Kapitalbeschaffungsmittel. Stuttgart 1928, S. 14/15.

[3]) Rieger, Wilhelm, Einführung in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg 1928, S. 156.

[4]) Schmalenbach, E., Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931, S 39.

[5]) Vgl. auch Auler, W., Optimalkalkulation, Stuttgart 1933, S. 6.

[6]) Kalveram, Wilhelm, Die Gründung von Aktiengesellschaften. Zeitschrift f. Betriebswirtschaft. 1. Jahrg. 1924, S. 6. ff., inbesondere S. 281.

wenn er sagt: „Seine Beziehungen (des zur Gründung Anregenden D. Verf.) zu Verbraucherkreisen und seine Beherrschung des technischen Verfahrens verbürgen einen Absatz von mindestens 2 % des deutschen Gesamtbedarfs. Das neue Unternehmen soll daher vorläufig eine Produktionskapazität in diesem Ausmaße erhalten."

Wenn nun die Frage nach dem Kapitalbedarf beantwortet werden soll, sei von dem einfachen Beispiel einer einheitlichen Massenfabrikation, eines täglich gleich großen Absatzes, eines demnach immer gleichmäßig voll beschäftigten Betriebes ausgegangen; unter diesen Voraussetzungen sei ein Beispiel der Kapitalbedarfsrechnung durchgeführt; diese Voraussetzungen werden in den späteren Ausführungen allmählich fallen gelassen, so vom einfachen zum schwierigeren vorwärtsschreitend.

Es sei angenommen, daß ein Unternehmen mit den soeben geschilderten Voraussetzungen einen täglichen Absatz von 10 Stück Produkten zu je 10 Mark zu erreichen imstande ist, jährlich also bei angenommen 300 Arbeitstagen einen Absatz von 3000 Stück, also von insgesamt 30 000 Mark. Diese 30 000 Mark sind der Selbstkostenpreis des Umsatzes; da nur die Selbstkosten des Umsatzes einen Kapitalbedarf hervorrufen, ist der durch den Absatz entstehende Gewinn kein Problem des Kapitalbedarfs, sondern im Falle des weiteren Verbleibens in der Unternehmung ein Problem der Kapitalanlage, im Falle der späteren Ausschüttung ebenfalls ein Problem der in diesem Fall kurzfristigeren Kapitalanlage und gleichzeitig der Liquidität. Gewiß kann vorübergehend der Gewinn der ersten Umschlagsperiode zur Finanzierung der zweiten und weiterer Umschlagsperioden verwendet werden. Da aber zu Beginn der zweiten und jeder weiteren Umschlagsperiode das Kapital, das für die erste Umschlagsperiode erforderlich war, wieder zur Verfügung steht, ist der Gewinn der ersten Periode als Kapitalquelle nicht erforderlich. Wenn ein Teil des Gewinns zur Deckung eingetretener Ausfälle herangezogen werden sollte, verliert er insoweit Gewinncharakter und nimmt Kostencharakter an. Auch wird man bei einer allgemeinen Betrachtung des Kapitalbedarfs davon auszugehen haben, daß der Gewinn sofort nach seinem Entstehen oder nach einer gewissen Zeit zur Ausschüttung an den oder die Unternehmer zur Verfügung zu stehen hat, also gar nicht den Zweck haben kann, weiterhin im Unternehmen mitzuarbeiten. Ob der oder die Unternehmer sich dann entschließen, den ganzen Gewinn oder einen Teil davon weiter im Unternehmen zu verwenden, entweder zur Erweiterung der ursprünglichen Größe oder des ursprünglichen Zwecks der Unternehmung oder zur Ablösung von fremdem Kapital, ist eine Frage, die mit dem Kapitalbedarf bei der Gründung nichts mehr zu tun hat. Gewiß ist eine Erweiterung genau so zu betrachten wie eine Neugründung, aber die Frage, ob ein Teil des bisherigen Gewinnes dabei verwendet werden soll, ist kein Problem des Kapitalbedarfs, sondern der Kapitaldeckung. Ebenso ist die Frage der Ablösung von Fremdkapital

durch Eigenkapital, das aus Gewinn entstanden ist, nur eine Frage der Kapitaldeckung.

Wenn nun der Kapitalbedarf für ein Unternehmen mit diesem angenommenen Absatz festgestellt werden soll, so muß man sich zunächst über die Wahl des technischen Produktionsprozesses, soweit eine solche möglich ist, klar geworden sein, und auf ihm aufbauend, ist der „Fluß der Werte", das was im vorigen Abschnitt „Umsatz" genannt wurde, zu verfolgen.

Es ist im ersten Teil dieser Arbeit genau dargelegt worden, wie das Fertigfabrikat im Rahmen einer Unternehmung entsteht. Es wurde ausgegangen vom Absatz und gezeigt, wie dieser Absatz in der Unternehmung vorbereitet wird, wie von allen Seiten in die Unternehmung Kraftströme in Gestalt von Roh- und Hilfsstoffen, Arbeitskraft und Anlagen eingehen, die hier im harmonischen Zusammenwirken das Fertigfabrikat erzeugen und damit absatzreif machen. Wenn nun die Frage nach dem Kapitalbedarf des Unternehmens gestellt wird, so müssen alle diese Kraftströme finanziell gesehen werden, es muß bei jedem Kräftestrom, bezw. finanziell gesehen, bei jedem „Fluß der Werte", sei es Arbeitskraft, Rohstoffe oder was immer (denn der „Fluß der Werte" vollzieht sich ja in der fortdauernden Transformation des Vermögens) gefragt werden, wieviel geht zu einer bestimmten Zeit in die Unternehmung ein und wann geht es wieder heraus?

Wir sind also gezwungen, den auf den ersten Blick einheitlich erscheinenden Absatz in seine Bestandteile aufzuspalten und die Fragen zu stellen: Wieviel Kraftströme sind in die Unternehmung eingegangen, die an der Herstellung dieses Fertigfabrikates beteiligt waren und jetzt in Gestalt des Fertigfabrikates das Unternehmen wieder verlassen werden? In welcher Größe und wann sind die einzelnen Kraftströme eingegangen? Wie lange sind sie im Unternehmen verblieben? Bei der Weiterführung obigen Beispieles sei auch in dieser Beziehung zunächst von den einfachsten Voraussetzungen ausgegangen. Wir haben oben [1]) unterschieden zwischen unmittelbar beobachtbarem und nicht unmittelbar beobachtbarem Wertdurchlauf und wollen annehmen, daß der wertmäßige Anteil an den täglich absetzbaren 10 Stück Produkten zu zusammen 100 Mark

des Rohstoffanteiles beträgt M. 10.—,
des auf das einzelne Produkt direkt ermittelbaren
Lohnanteiles beträgt M. 40.—,
der auf das einzelne Produkt direkt ermittelbaren
Anlagennutzung beträgt M. 1.—,
des nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlaufs beträgt M. 49.—,

M. 100.—.

[1]) S. 16 dieser Arbeit.

Nun ist für jeden Wertanteil des Umsatzes zu prüfen, wann er in die Unternehmung einging, der Ausgang erfolgt ja gemeinsam im Absatz. Es sei zunächst der Ausgangs(Roh-)stoff untersucht.

Das Unternehmen braucht täglich Rohstoffe für M. 10.—, denn soviel beträgt ja der Rohstoffanteil an dem täglichen Umsatz, wobei zunächst auch noch angenommen werden soll, daß die Anzahl der Produkte des täglichen Absatzes alle an einem Tag noch vollkommen fertiggestellt werden und damit, wie oben vorausgesetzt, das Unternehmen voll beschäftigt ist. Nehmen wir nun noch an, daß das Unternehmen nur gegen sofortige Barzahlung verkauft und andererseits der Zufluß des Ausgangsstoffes täglich in Höhe des Wertes von M. 10.— erfolgt, so ergibt sich klar, daß der Rohstoffanteil des Endproduktes M. 10.— im Unternehmen festbindet. Täglich (wir nehmen auch sofortige Barzahlung des Rohstoffes an den Lieferanten an) fließen für M. 10.— Rohstoffe in das Unternehmen ein, werden nach einem Tage verarbeitet und verlassen am selben Tag noch nach der Verarbeitung im Absatz des Fertigfabrikates das Unternehmen wieder. Werden diese M. 10.— dem Unternehmen auch nur für einen Tag, ja nur für den Bruchteil einer Sekunde entzogen, stockt der reibungslose „Fluß der Werte", denn um diesen Betrag freimachen zu können, müßte eine Teilliquidation in Gestalt des Verkaufs des in diesem Augenblick im Unternehmen vorhandenen Rohstoffes vorgenommen werden.

Gehen wir nun zur Betrachtung der durch den Lohnanteil gebundenen Kapitalmenge über, so haben wir gesehen, daß täglich im Absatz M. 40.— an Löhnen aus dem Unternehmen herausfließen. Es ist also noch zu prüfen, wann diese M. 40.— in das Unternehmen eingegangen sind. Da die Produktion des täglichen Absatzes an einem Tage beendigt wird, ist klar, daß auch diese M. 40.— nur an diesem Tage in das Unternehmen eingegangen sein können. Wenn wir tägliche Lohnzahlung annehmen, sind also M. 40.— dauernd in dem Unternehmen in Gestalt des Lohnanteils festgebunden. Es soll vorläufig übergangen werden, wer diese M. 40.— gewöhnlich zur Verfügung stellt.

Was nun die direkt ermittelbare Anlagenutzung angeht, so geht davon täglich eine Mark in Gestalt des Absatzes der Fertigfabrikate aus dem Unternehmen heraus. Weiter oben [1]) wurde dargestellt, daß der Wertstrom der Anlagennutzung die Besonderheit hat, in zahlreichen Produktionsprozessen ganz allmählich abgenutzt zu werden, was also bedeutet, daß der Wertstrom zwar auf einmal in das Unternehmen eingeht, es aber nur allmählich in kleinen Teilen des eingeflossenen Wertes (was immer auch große Teile des Fertigfabrikates bedeuten kann) wieder verläßt. Daher ist auch die M. 1.—, die in unserem Beispiel täglich als Anlagennutzung im Absatz das Unternehmen wieder verläßt, nur ein Teil des Wertstroms, der in Gestalt der Anlagen in das Unternehmen auf einmal einging; das Unternehmen hat also von vorn-

[1]) Vgl. S. 15 dieser Arbeit.

herein für die Anlagen einen Kapitalbedarf, der dem Wert der gesamten Anlagen entspricht; wenn das Unternehmen also eines Anlagegegenstandes (wir nehmen zunächst an, es hätte nur einen einzigen Anlagegegenstand notwendig) bedarf, so bedarf es auch eines Kapitales in Höhe des Tagesbeschaffungswertes dieses Anlagegegenstandes. Welche Art des betreffenden Anlagegegenstandes (es soll zunächst einmal an eine Maschine gedacht werden; doch ist die Ueberlegung z. B. bei Gebäuden und bei anderen Anlagevermögensgegenständen grundsätzlich die gleiche) beschafft werden soll, hängt von Ueberlegungen ab, die sich weitgehend der theoretischen Betrachtungsweise entziehen; einmal hängt das davon ab, wie groß der Absatz ist und ob es eine Maschine gibt, die gerade dem geplanten Absatz in ihrer Leistungsfähigkeit entspricht und gleichzeitig das einzelne Produkt am geringsten mit Kosten belastet. Dabei ist nicht nur an den unmittelbar durch die Maschine selbst entstehenden Kostenanteil des Fertigfabrikates zu denken, sondern auch daran, daß, je nachdem, wie der Produktionsprozeß gehandhabt werden soll, auch der Umfang der maschinellen Arbeit auf den Anteil des Lohnaufwands im Fertigfabrikat einen gewichtigen Einfluß ausübt. Jedenfalls ist auch hier letzten Endes der Absatz der ausschlaggebende Ausgangspunkt, von dem alle diese Rechnungen auszugehen haben, denn nur ein Anlagegegenstand, der im Rahmen des möglichen Absatzes den geringsten Aufwand verursacht, ist der ökonomischste[1]). Nehmen wir nun an, daß die Maschine, die in unserem Beispiel täglich M. 1.— an Aufwand verursacht, die für die Verhältnisse des gegebenen Betriebes ökonomischste ist und daß sie gleichzeitig eine Lebens- und Abnutzungsdauer von 5 Jahren hat, so ergibt sich, daß das Unternehmen für das Anlagevermögen einen Kapitalbedarf von 300 Tagen × 5 Mark = 1500 Mark hat. Da wir bei unseren Ueberlegungen von einer angenommenen festen Absatzgröße ausgehen, handelt es sich hier nicht um eine fiktive retrograde Rechnung, da es für eine bestimmte Absatzgröße immer auch einen bestimmten Anlagegegenstand geben muß, der pro Stück des erzeugten Produktes die geringsten Kosten erfordert.

Was nun die Vermögensgegenstände angeht, die am Wertkreislauf nicht teilnehmen (es wurde S. 16 dargestellt, daß es solche Vermögensgegenstände gibt), so bedarf es auch für sie eines zur Verfügung stehenden Kapitales in Höhe ihres Beschaffungswertes.

Zum Schluß ist noch zu fragen, welchen Einfluß auf den Kapitalbedarf hat der nicht unmittelbar beobachtbare Wertdurchlauf. Grundsätzlich kann natürlich der Einfluß kein anderer sein, als der des seither behandelten unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlaufs, denn die Tatsache, daß man ersteren nicht beobachten kann, wirft ja außer dieser Schwierigkeit selbst keine weiteren

[1]) Vgl. zu diesen Ueberlegungen auch Schmalenbach, E., Ueber Abschreibungen. Zeitschr. f. handelswissenschaftliche Forschung. 23. Jg. 1929. S. 193 ff., wo alle diese Faktoren eine eingehende Würdigung erfahren.

Probleme auf. Man könnte also, wie Henzel [1]) es tut, alle Gemeinkosten (unter der stillschweigenden Voraussetzung, daß sie mit dem nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf identisch sind, nur von einer anderen Seite betrachtet werden), die in einer bestimmten Zeiteinheit anfallen, auf die in dieser Zeiteinheit hergestellten oder verkauften Produkte, je nach der Eigenart des Betriebes aufteilen. Diese Behandlung der in einer Zeiteinheit anfallenden Gemeinkosten hat aber zur Voraussetzung, daß dieselben etwas Einheitliches darstellen, was doch nur in den seltensten Fällen zutreffen dürfte. Die Einheit müßte sich darauf beziehen, daß alle Gemeinkosten, die in einer Zeiteinheit anfallen und demgemäß auch, wie erwähnt, auf die in dieser Zeit hergestellten oder verkauften Produkte verteilt werden, sich auch in ihrer ursächlichen Beziehung nur auf diese Produkte beziehen, d. h. nur zur Produktion oder zum Verkauf eben dieser Produkte aufgewandt worden sind. Es wird sich jedoch nie sagen lassen, daß alle Gemeinkostenarten in dieser Beziehung gleich behandelt werden dürfen. Auch bei unseren scharfen Voraussetzungen der einheitlichen Massenfabrikation, der Vollbeschäftigung usw. wird bei jeder einzelnen Gemeinkostenart (soweit es praktisch möglich ist) zu fragen sein, auf welche Zeit sie sich bezieht und die Aufteilung darnach vorzunehmen sein, wieviel Produkte in dieser Zeit produziert oder abgesetzt wurden, da je nachdem die Belastung des einzelnen Produktes mit Gemeinkostenanteilen verschieden ist.

Wie groß der Bedarf an Kapital ist, der durch den nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf im Unternehmen entsteht, läßt sich allgemein nicht sagen; das hängt ganz von der Zusammensetzung des nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlaufs im einzelnen ab. Da letzterer sich ja im einzelnen nicht beobachten läßt, ist man auf Ueberlegungen angewiesen, die im wesentlichen auf Schätzungen beruhen. Auf Grund der Aufteilung und Schlüsselung der Gemeinkosten muß sich für die einzelne Gemeinkostenart auch ergeben, wie lange es dauert, bis im Absatzgegenwert auch der Gegenwert für die einzelnen Gemeinkostenarten zurückfließt, denn die Art der Aufteilung wird diesen Gesichtspunkt nie unberücksichtigt lassen dürfen. Danach läßt sich dann der Kapitalbedarf für jede einzelne Gemeinkostenart abschätzen. Die Ueberlegungen allerdings, an Hand deren festgestellt wird, auf welche Zeit die einzelne Gemeinkostenart sich verteilt, entziehen sich einer allgemeinen theoretischen Betrachtung und sind natürlich ganz von betrieblichen Umständen abhängig.

Wenn jetzt das oben behandelte Beispiel zu Ende geführt werden soll, so ist unter den angenommenen Voraussetzungen also folgender Kapitalbedarf festzustellen:

---

[1]) Henzel, Fritz, Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung, Berlin-Wien 1931, S. 124.

Kapitalbedarf für Rohstoffanteil	M. 10.—
Kapitalbedarf für den direkt ermittelbaren Lohnanteil	M. 40.—
Kapitalbedarf für den Anlagegegenstand 300 × 5 =	M. 1500.—
	M. 1550.—

Der Kapitalbedarf für den nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf läßt sich, wie aus den obigen Erläuterungen hervorgeht, im einzelnen in einem theoretischen Beispiel nicht darstellen, da er aus den verschiedenartigsten Wertströmen sich zusammensetzt. Er enthält Wertströme, die voraussichtlich (sie lassen sich ja unmittelbar nicht beobachten) in einigen Tagen das Unternehmen durchlaufen (Hilfsstoffe, Kosten für den mündlichen und schriftlichen Fernverkehr usw.) und andere, deren Durchlauf eine viel längere Zeit in Anspruch nimmt (Kosten für Gebäudereparatur, Versicherungskosten u. ä.).

Nehmen wir zur Vervollständigung unseres Beispieles an, daß der Kapitalbedarf des Unternehmens für alle diese Dinge noch 450 Mark beträgt, so kommen wir auf einen Gesamtkapitalbedarf von 2000 Mark.

Lassen wir in unserem Beispiel zunächst die Voraussetzung fallen, daß der Rohstoff täglich in der Menge, die das Unternehmen täglich verarbeitet, in das Unternehmen eingeht und nehmen an, daß, um z. B. niedrigere Einkaufspreise zu erzielen[1]), der Bedarf an Rohstoffen für einen Monat angeschafft wird. Es wären dann (wenn von Sonn- und Feiertagen aus Gründen der Vereinfachung abgesehen wird) 10 × 30 = 300 M. für den monatlich erfolgenden Rohstoffzugang aufzuwenden, die dem Unternehmen also zur Verfügung stehen müssen, wobei die Frage, von welcher Seite dieser Betrag zur Verfügung gestellt wird, auch hier zunächst unerörtert bleiben möge. Der Mehrbedarf an Kapital gegenüber den zuerst angenommenen Voraussetzungen beträgt also 300 M. — 10 M. = 290 M. Wir sehen also, daß nicht etwa durch eine Erweiterung des Unternehmens mit dem Ziele der Erreichung eines größeren Absatzes, sondern nur durch eine andere Disposition innerhalb der Lagerfunktion[2]) der Unternehmung in der Richtung einer aus preispolitischen Gründen günstig erscheinenden Vergrößerung des Rohstofflagers sich ein erheblicher Mehrbedarf an Kapital ergibt. Diese Tatsache der monatlichen Erneuerung des Rohstofflagers bedeutet also, daß der Rohstoffanteil, der am ersten Tage verarbeitet und abgesetzt wird, natürlich auch nur einen Tag umläuft, der Rohstoffanteil, der am zweiten Tag verarbeitet wird, lagerte aber schon vorher einen Tag im Rohstofflager, so daß seine Umlaufsdauer durch das Unternehmen zwei Tage dauert. Und die Umlaufsdauer des letzten Rohstoffsanteils eines Einkaufs dauert dementsprechend dreißig Tage. Man kann nun die durchschnittliche Größe dieses Roh-

[1]) Die Frage des Mindestlagers wird in anderem Zusammenhang im 3 Abschnitt dieser Arbeit behandelt.

[2]) Vgl. Henzel, a. a. O., S. 39

stofflagers sich ohne weiteres errechnen, indem man sich erinnert, daß der Anfangsbestand wertmäßig 300 Mark war, daß sich ein täglicher Abfluß von 10 Mark in den Produktionsprozeß vollzieht, bis am Ende des Monats der Lagerbestand aufgebraucht ist. So ergibt sich ein monatlicher Durchschnittsbestand von 150 M. Doch ist mit dieser Ziffer nicht viel anzufangen. Gewiß sind durchschnittlich nur 150 M. im Lager investiert, aber was soll diese Durchschnittsziffer aussagen, wenn dem Unternehmen eben tatsächlich zu Beginn des Monats immer 300 M. zur Verfügung stehen müssen.

Wenn jetzt die Voraussetzung sofortiger Barzahlung seitens der Abnehmer fallen gelassen wird und angenommen werden soll, daß jedem Abnehmer ein Kredit von 30 Tagen gewährt werden muß, sodaß also nicht der Produktionsprozeß des folgenden Tages mit den schon eingegangenen Beträgen der am Tage vorher abgesetzten Fertigfabrikate finanziert werden kann, folgt auch aus dieser Tatsache eine Vergrößerung des Kapitalbedarfs, denn jetzt, wo der Gegenwert für den Absatz erst nach 30 Tagen einzugehen beginnt, muß der Kapitalbedarf für diese ganzen 30 Tage Produktion vorhanden sein, wenn keine Stockungen in der Produktion eintreten sollen, und erst die Produktion des 31. Tages kann mit dem Gegenwert der am ersten Tage abgesetzten Fertigfabrikate finanziert werden. Da nun immer der Wert der Produktion von 30 Tagen in den Forderungen an die Kunden festliegt, ergibt sich aus dieser Tatsache ein dauernder Kapitalmehrbedarf im Werte der Produktion von 30 Tagen, was in unserem Beispiel einen Betrag von 100 M. $\times$ 30 = 3 000 M. ausmacht. Auch dieser Kapitalmehrbedarf rührt also nicht aus einer Erweiterung des Unternehmens, sondern aus einer Verlängerung der Umlaufsdauer, in diesem Falle nicht nur des Rohstoffs, sondern aller am Umlauf teilnehmenden Werte in der Form der an die Debitoren gewährten Kreditfrist her.

Wenn jetzt der Fall der zeitlichen Verlängerung des Produktionsprozesses und dessen Einwirkungen auf den Kapitalbedarf untersucht werden sollen, soll zunächst mehr aus Gründen der einfacheren Darstellung [1]) der Fall angenommen werden, daß ein neuer Fabrikationsprozeß erst begonnen werden kann, wenn der alte schon ganz vollendet ist. Es wird also von der Voraussetzung ausgegangen, daß der Produktionsprozeß aus irgendwelchen technischen Gründen statt einem Tage zwei Tage in Anspruch nimmt, d. h., daß der Rohstoff sich zwei Tage in Fabrikation befindet und der, angenommen, gleiche Lohnanteil sich auf zwei Tage verteilt. Die in unserem Beispiel angenommene Produktion von zehn Stück ist also erst nach zwei Tagen absatzreif und erst nach völliger Vollendung einer Produktion von zehn Stück kann unter den angenommenen Voraussetzungen die

[1]) Wobei wir uns bewußt sind, daß dieser Fall praktisch in Industrie- und Handelsbetrieben kaum vorkommen wird; in der Landwirtschaft ist er allerdings die Regel.

nächste Serie von zehn Stück Produkten in Angriff genommen werden. Mehr Kapital wird durch diese längere Dauer des Produktionsprozesses nicht gebunden, allerdings können auch in einem Jahr (bei angenommen 300 Arbeitstagen) nicht 3 000 Stück Produkte, sondern nur 1 500 angefertigt werden. Wenn also die angenommene Absatzmöglichkeit von 3 000 Stück ausgenützt werden soll, so ist eine ganz neue Fabrikationsanlage gleicher Art notwendig, die dann im Wechseltakte zu der ersten Fabrikationsanlage die Produkte fertigstellt, sodaß jeden Tag 10 Stück Produkte an den Markt gebracht werden können. Daraus resultiert ohne weiteres ein doppelt so großer Bedarf an Umlaufskapital; an Anlagekapital insoweit, als neue Produktionseinrichtungen (Maschinen usw.) notwendig werden [1]). Ob auch Erweiterungen der baulichen Einrichtungen notwendig werden, läßt sich allgemein nicht aussagen, da man annehmen kann, daß man zum Teil mit den schon vorhandenen Baulich- und Räumlichkeiten auskommen kann. Soweit eine bauliche Erweiterung sich als notwendig erweisen sollte, ist auch dafür ein erhöhter Kapitalbedarf vorhanden. Wir sehen also, daß, wenn die Absatzmöglichkeit bei dieser Art der Fertigung voll ausgenutzt werden soll, immer soviel Stück Produkte in Fabrikation sein müssen, als in dieser Fabrikationsdauer abgesetzt werden könnten. Wenn, unabhängig von dem seitherigen Beispiel, angenommen werden soll, daß pro Tag 10 Stück abgesetzt werden können und die Produktionsdauer 30 Tage beträgt, so kann ein stockungsloser Absatz nur dann erreicht werden, wenn sich immer 300 Stück Fabrikate im Produktionsprozeß befinden. In diesem Falle können diese 300 Stück in der Zeit abgesetzt werden, in der die nächsten 300 Stück den Fabrikationsprozeß durchlaufen. Der Kapitalbedarf für den Rohstoffanteil beträgt, da ja immer 300 Produkte, das Dreißigfache des täglichen Absatzes in Fabrikation sich befinden, verglichen mit dem ersten Beispiel das Dreißigfache, also 300 M.

Mit dem Kapitalbedarf für den Lohnanteil im Umsatz verhält es sich genau so. Es muß soviel Kapital vorhanden sein, daß es für die Lohnzahlungen innerhalb der 30 Tage Produktionsdauer ausreicht. Dann können die Lohnbeträge, die in den zweiten 30 Tage Produktion fällig werden, mit den Beträgen, die dann aus dem Absatz des ersten Produktionsablaufes eingehen, ausbezahlt werden.

Es wird nun aber in der Praxis kaum oder nie der Fall sein, daß mit der Produktion der zweiten Serie erst begonnen wird, wenn die erste absatzreif geworden ist, bezw. daß für jede Fabrikationsserie eine besondere Fabrikationsanlage erforderlich ist, wie es bis jetzt angenommen wurde. Es wird vielmehr so sein, daß dem ersten Produktionsprozeß unmittelbar ein zweiter, dritter usw. folgen wird, auch wenn der erste noch nicht beendet ist. „Einem Prozeß z. B., der eine Woche dauert, folgt schon am Tage

[1]) Man kann annehmen, daß alle Anlagen, die unmittelbar der Produktion dienen, in doppelt so großer Anzahl vorhanden sein müssen.

nach dem Anfang ein weiter“ [1]). Dabei wird die Berechnung des notwendigen Kapitalbedarfes anders vorgenommen und es wird notwendig, daß das Beispiel, von dem bis jetzt bei der Aufzeigung der Kapitalbedarfsrechnung ausgegangen wurde, verlassen wird. Der Unterschied gegenüber der bisherigen Fabrikationsart besteht, wie aus diesen einleitenden Bemerkungen schon hervorgeht, darin, daß der Bedarf an Anlagekapital ein viel geringerer ist, da ja nicht für jede Produktserie eine besondere Anlage erforderlich ist, sondern diese alle unmittelbar hintereinander mit Hilfe derselben Fabrikationsanlage hergestellt werden können. Der Bedarf an Umlaufsvermögen ist natürlich derselbe wie bei der seither dargestellten Fabrikationsweise, da ja auch in dem zweiten Falle so viele Fabrikate sich in Fabrikation befinden müssen, wie während der Fabrikationszeit absetzbar sein würden, wenn die Absatzmöglichkeit voll aufgenutzt werden soll.

Polak [2]) hat für diesen Fall ein Beispiel angeführt, das, trotzdem ihm gegenüber einige Einschränkungen zu machen sind, hier wiedergegeben sei. Er geht davon aus, daß der Produktionsprozeß eine Woche dauert, daß jeden Tag ein neuer Prozeß begonnen werde; „jeder Prozeß erfordere für den ersten Tag 1 000 M. Kapital, für den zweiten 400 M., für die folgenden Tage bezw. 300 Mark, 200 Mark, 100 Mark und 200 Mark; so sind am Ende der Woche folgende Kapitalien in die Produktion gesteckt:

Prozeß	Montags begonnen:	1000 + 400 + 300 + 200 + 100 + 200	= 2 200 M.
„	Dienstags „	1000 + 400 + 300 + 200 + 100	= 2 000 „
„	Mittwochs „	1000 + 400 + 300 + 200	= 1 900 „
„	Donnerstags „	1000 + 400 + 300	= 1 700 „
„	Freitags „	1000 + 400	= 1 400 „
„	Samstags „	1000	= 1 000 „
			10 200 M.

Polak leitet daraus die allgemeine mathematische Formel „für den Kapitalbedarf, den die bloße technische Produktion in solchen Fabriken entstehen läßt, in denen ungefähr gleiche Produktionsprozesse regelmäßig aufeinander folgen“ wie folgt ab:

$$n a_1 + (n\text{-}1)\, a_2 + (n\text{-}2)\, a_3 + \ldots\ldots + 2a_{n-1} + a_n$$

worin man unter n die Anzahl gleichzeitiger Prozesse und unter a_1, a_2 und a_3 usw. den Kapitalbedarf für jeden Prozeß während jeder der Perioden, die zwischen dem Anfang von zwei aufeinander folgenden Prozessen verlaufen, versteht. Diese Formel ist an sich zweifellos richtig, nur leuchtet ihre praktische Bedeutung nicht ohne weiteres ein, denn es bleibt unklar, was ein Unternehmen damit anfangen soll, zu wissen, wie groß der Kapitalbedarf für die bloße technische Fabrikation ist, wenn ihm zumindest nicht gleichzeitig auch gesagt wird, wie groß sein restlicher Kapi-

[1]) Polak, a. a. O., S. 109.
[2]) Polak, a. a. O., S. 109.

talbedarf ist. Für die Gründung eines Unternehmens, von der hier ja ausgegangen wird, ist doch zunächst der Gesamtkapitalbedarf von Bedeutung. Wie ist nun in diesem Falle bei der Berechnung des Kapitalbedarfes vorzugehen?

Auch dabei ist zunächst vom voraussichtlich zu erzielenden Absatz auszugehen.

Es sei ausgegangen von einem zu erzielenden Absatz von täglich 300 Stück eines einheitlichen Massenfabrikates; es sei weiter angenommen, daß man mit einem Selbstkostenpreis von 10.— M. pro Stück rechnen könne, d. h. daß einerseits der Markt diese Annahme zuläßt und andererseits auch die Selbstkostenrechnung des Unternehmens diesen Preis als möglich gelten läßt[1]). Der Anteil der einzelnen „Wertflüsse" am dem täglichen Umsatz sei folgender:

Rohstoffanteil	500 M.
Lohnanteil	1 000 M.
Abschreibung	100 M.
nicht unmittelbar beobachtbarer Wertdurchlauf	1 400 M.
300 Stück à 10 Mark =	3 000 M.

Die rein technische Produktionsdauer, d. h. der Zeitraum, der abgegrenzt wird auf der einen Seite mit dem Hineingehen des Rohstoffes für die ersten 300 Stück in die Fabrikation und auf der anderen Seite durch das Abfließen der ersten 300 Fertigfabrikate, die aus dem zuerst in den Betrieb gegebenen Rohstoff hergestellt wurden, sei mit 5 Tagen angenommen. Es sei weiter an-

---

[1]) Bei der Herausstellung dieser Voraussetzungen zeigt sich ziemlich deutlich, wie letzten Endes die Kapitalbedarfsrechnung für ein neu zu gründendes Unternehmen eine Rechnung mit mehreren Unbekannten ist. Wenn auch die Marktanlyse imstande ist, ein ziemlich klares Bild über die mengenmäßige Absatzmöglichkeit zu geben und wenn man aus ihr auch etwa ersehen kann, zu welchem Preis diese Absatzmöglichkeit sich bietet, sodaß vom Markt her der Verkaufspreis ziemlich vorgeschrieben ist; die wirtschaftliche Berechtigung der Gründung der Unternehmung läßt sich nur an der Unternehmungsrentabilität nachprüfen. Diese läßt sich berechnen aus dem Verhältnis von Unternehmungsgewinn zu Unternehmungskapital. Eine Kapitalbedarfsrechnung hätte ja eigentlich nur einen Sinn, wenn man sich vorher über eine genügende Unternehmungsrentabilität vergewissert hätte. Das ist aber unmöglich, da ja der Bedarf an Kapital, das doch den einen Faktor der Rentabilitätsrechnung darstellt, erst auf Grund der Absatzmöglichkeit sich errechnen läßt und, um den Gewinn zu errechnen, man die Selbstkosten des Umsatzes vorher kennen müßte, die sich aber auch erst vollkommen nach Kenntnis des Kapitalbedarfes feststellen lassen. So bleibt nicht anderes übrig, als diesen Ringschluß irgendwo zu durchbrechen, auf Grund der durch die Marktanalyse festgestellten Absatzmöglichkeit einerseits und der gegebenen Technik andererseits den Kapitalbedarf zu berechnen und erst dann zu prüfen, ob unter der Voraussetzung des so errechneten Kapitalbedarfes, der daraus wegen der Kapitalzinsen sich erst endgültig ergebenden Selbstkosten, des sich auf dem Markt ergebenden Verkaufspreises und des daraus errechneten Gewinnes eine genügend große Unternehmungsrentabilität gewährleistet ist.

genommen, daß jeden Tag (vgl. oben das Beispiel, das Polak entnommen wurde) ein neuer Fabrikationsprozeß begonnen wird.

Welches ist nun der Kapitalbedarf eines solchen Werkes? Was den Rohstoff angeht, so sei der Vereinfachung halber angenommen, daß am ersten Tag der fünftägigen Produktionsdauer der ganze Rohstoff einer Produktionsserie schon in den Betrieb gegeben wird[1]). Dann gehen also am ersten Produktionstage Rohstoffe im Werte von 300 Mark in den Betrieb ein, am zweiten Tage für die zweite Produktionsserie ebenfalls und so weiter jeden Tag, an dem produziert wird. Am 5. Tag der Produktion können die Produkte, mit denen die Produktion am ersten Tag begonnen wurde, abgesetzt werden. Unter der Annahme sofortiger Barzahlung kann also der Rohstoffaufwand des 6. Produktionstages mit den aus dem Absatz der ersten Produkte herein gekommenen Geldern finanziert werden. Es ergibt sich aus dieser Darstellung also klar, daß dem Unternehmen (von Rohstoff- und Fertigfabrikatelager abgesehen, bezw. angenommen, daß tägliche Rohstoffzufuhr gegen sofortige Barzahlung möglich ist; das Fertigfabrikatelager scheidet unter den hier gegebenen Voraussetzungen von selbst aus) für seinen Rohstoffbedarf ein Kapital von 5×500 M. $= 2\,500$ M. zur Verfügung stehen muß, der also abhängig ist von dem täglichen Absatz und der Produktionsdauer, d. h. der Durchlaufszeit des Rohstoffes durch die Produktion.

Der Kapitalbedarf für den Lohnanteil an der Produktion ergibt sich aus folgenden Ueberlegungen: Es wurde angenommen, daß der Lohnanteil an dem täglichen Absatz 1 000 M. beträgt. Es wird nun meistens nicht so sein, daß dieser Betrag in dem Unternehmen auf einmal aufgewandt werden muß, sondern mit dem Fortschreiten der Produktion fällt dieser Aufwand nach und nach an. Es sei angenommen, daß der Lohnanteil von 1 000 M. im täglichen Absatz in der Weise anfalle, daß der Rohstoff mit täglich 200 M. an Löhnen angereichert werde, daß also bei angenommen täglicher Lohnzahlung am ersten Produktionstage 200 M. an Löhnen aufzubringen sind, am zweiten Produktionstage 200 M. für das Fortschreiten der am ersten Tag begonnenen Produktion und weitere 200 M. für die an diesem Tage neu begonnene Produktion, im ganzen also $2 \times 200 = 400$ M. Es sieht der aufzubringende Kapitalanteil der Löhne also folgendermaßen aus:

Erster Produktionstag	1×200 M.	=	200 M.
Zweiter „	2×200 „	=	400 „
Dritter „	3×200 „	=	600 „
Vierter „	4×200 „	=	800 „
Fünfter „	5×200 „	=	1 000 „
			3 000 M.

[1]) Es wird am Beispiel der Löhne gezeigt werden, wie die Kapitalbedarfsrechnung vorzunehmen ist, wenn diese Löhne im Laufe des Produktionsprozesses nach und nach erst aufzuwenden wären; dieser Gedankengang läßt sich mutatis mutandis natürlich auch auf die Rohstoffe anwenden.

Am fünften Produktionstag ist die am ersten Tag begonnene Produktion vollendet und wird sofort abgesetzt. Mit der angenommenen sofortigen Bezahlung dieses Absatzes seitens der Abnehmer geht ein Lohnanteil von 1 000 M. in das Unternehmen ein, sodaß mit der Lohnaufwand des sechsten Produktionstages, der ja auch wieder 1 000 M. ausmacht, bezahlt werden kann. Was dem Unternehmen also an Kapital für Lohnaufwand zur Verfügung stehen muß, macht den Betrag für die Produktionstage aus, an denen die Eingänge durch Absatz noch nicht genügen, um den Lohnaufwand des nächsten Tages zu finanzieren. In unserem Beispiel ist dies der Betrag von 3 000 M.

Was den Kapitalbedarf für das Anlagevermögen angeht, so wurde angenommen, daß in dem täglichen Absatz ein Betrag von 100 M. an Abschreibung steckt. Es wurde weiter oben schon dargestellt, daß für das Anlagevermögen sofort zu Beginn der Produktion (z. T. schon ziemlich lange vor der Aufnahme der Produktion) ein Bedarf an Kapital in Höhe des ganzen Anlagevermögens auftritt, sodaß in Bezug auf den Kapitalbedarf der Anteil des Anlagevermögens, der im täglichen Absatz das Unternehmen verläßt, keine Rolle spielt, sondern in diesem Falle umgekehrt, dieser Anteil von der Höhe des gesamten Anlagevermögens abhängig ist. Die absolute Höhe des Anlagevermögens richtet sich nach technischen Gesichtspunkten, darüber läßt sich betriebswirtschaftlich nichts aussagen. Nur allgemein ist darauf aufmerksam zu machen, daß darauf zu achten ist, daß das Anlagevermögen nicht größer dem Betrieb zur Verfügung gestellt wird, als der Ausnutzungsmöglichkeit in Bezug auf die Absatzmöglichkeit entspricht. Wenn angenommen wird (das Anlagevermögen sei aus Gründen der Vereinfachung als Einheit betrachtet), daß das Anlagevermögen in fünf Jahren unbrauchbar geworden ist, die tägliche Abnutzung durch die Produktion gleichbleibend mit 100 M. angenommen wird, so ist zu Beginn der Produktion ein Kapital von 100 M. × 300 jährlichen Arbeitstagen × 5 Jahren erforderlich; das macht insgesamt 150 000 M. aus. Doch ist, wie gesagt, der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen auf diese Weise von vornherein nicht ermittelbar, da das erforderliche Kapital, wie oben erwähnt, in seiner absoluten Höhe schon vor Beginn der Produktion festliegt. Diese Kapitalhöhe ist ganz unabhängig von der Höhe der Abnutzung des Anlagevermögens durch die Produktion.

Was den nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf angeht, wurde schon wiederholt darauf hingewiesen, daß es sich hier um Wertdurchläufe im einzelnen handelt, die teils sehr lange und teils sehr kurze Durchlaufszeiten haben können. Im einzelnen lassen sich diese Durchlaufszeiten nicht berechnen, sodaß hier von vornherein mit Schätzungen gearbeitet werden muß. Auch die Durchlaufszeiten selbst wird man schätzen müssen, sodaß sich dieser Wertdurchlauf der allgemeinen Festlegung entzieht und es auch nicht viel Sinn hätte, nur aus schematischen

Gründen das hier gegebene Beispiel nach dieser Richtung vervollständigen zu wollen.

b) Bei nicht einheitlicher Massenproduktion.

Der Begriff der nicht einheitlichen Massenproduktion ist nur negativ abgrenzbar, da unter diesen Begriff alle Produktionsarten in ihrer unendlichen Mannigfaltigkeit fallen, die nicht ausschließlich einheitliche Massenfabrikation sind. Diese nicht einheitliche Massenfabrikation fängt schon da an, wo die „Einzelteile in Massen hergestellt werden, normalisiert sind und nur die Art der Zusammensetzung dieser Einzelteile individuell erfolgt“ [1]) und reicht bis dahin, wo die „Sortenmenge“ (Henzel) nur noch 1 beträgt. Für die Berechnung des Kapitalbedarfes einer Unternehmung mit so gearteter Absatzmöglichkeit bietet diese Tatsache wohl eine Erschwerung, aber keine grundsätzlich neue Problemstellung.

Wenn man aus den Ergebnissen der Marktanalyse schätzungsweise entnehmen kann oder es sich aus der Art der gewählten Branche von selbst ergibt [2]), daß eine nicht einheitliche Massenfabrikation notwendig ist, um einen existenzfähigen Betrieb ins Leben treten zu lassen [3]), so wird man doch andererseits aus den Ergebnissen der Marktanalyse etwa entnehmen können, wie, aus welchen Produktarten sich der Absatz zusammensetzen muß und in welchem Verhältnis die einzelnen Produktarten in Bezug auf den Absatz voraussichtlich zueinander stehen werden. Man wird also den Betrieb dann so aufbauen, daß er dieser Absatzgestaltung möglichst genau zu entsprechen imstande ist. Wenn zunächst angenommen werden soll, daß der tägliche Absatz in sich wohl verschiedenartig sein, d. h. aus verschiedenen Produkten bestehen soll, aber jeden Tag genau das gleiche abgesetzt werden soll, muß, um den Kapitalbedarf für eine dieser Absatzmöglichkeit sich in der Produktion anpassende Unternehmung zu errechnen, auch dieser Absatz, ganz unabhängig von den verschiedenen Produktarten zunächst in die verschiedenen unmittelbar beobachtbaren Wertdurchläufe aufgespalten werden [4]); für jeden Wertdurchlauf ist dann, wie an den oben dargestellten Beispielen gezeigt, der Kapitalbedarf für sich zu berechnen; aus der Addition des Kapitalbedarfs der einzelnen Wertdurchläufe ergibt sich dann auch hier der Gesamtkapitalbedarf des Unternehmens.

[1]) Henzel, a. a. O., S. 123.

[2]) Es wird z. B. eine Buchdruckerei immer damit rechnen müssen, die verschiedensten Druckerzeugnisse in ihrem Betrieb herzustellen.

[3]) Endgültiges darüber läßt sich ja erst, wie aus der ausführlichen Fußnote auf S. 40 hervorgeht, auf Grund des Vergleichs des Kapitalbedarfs mit dem mutmaßlichen Gewinn aussagen.

[4]) Auch der Einfluß des nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlaufs kompliziert sich in Bezug auf den Kapitalbedarf bei der nicht einheitlichen Massenproduktion. Ueber deren Einfluß auf den Kapitalbedarf kann jedoch aus weiter oben schon dargelegten Gründen allgemein nur folgendes ausgesagt werden: Nachdem diese Wertdurchläufe als Ge-

Es wurde besonders darauf hingewiesen, daß die Aufteilung in die verschiedenen Wertdurchläufe unabhängig von den verschiedenen Produktarten vorzunehmen sei. Damit sollte gesagt werden, daß die Tatsache der Herstellung verschiedener Produkte als solche keinen Einfluß auf den Kapitalbedarf zu haben braucht. Nur auf dem Umweg über die den Kapitalbedarf direkt beeinflußbaren Faktoren kann diese Tatsache Einfluß gewinnen. Als derartige Faktoren wurden weiter oben (Seite 18) Absatzgröße und Umlaufzeit dargestellt.

Auf die Berechnung des Kapitalbedarfes bei ganz ungleichmäßiger Produktion wird im Rahmen der zusammenfassenden Darstellung noch eingegangen.

c) Gründe und Folgen der Lagerbildung in einem Unternehmen.

Es wurde in den seitherigen Ausführungen festgestellt, daß bei einem täglich gleichen Absatz und einer sich daraus bedingenden ebenso regelmäßigen Produktion für ein Fertigfabrikatelager kein Platz ist, da ja die Produktion immer gleich abgesetzt wird. Als einziger Grund, der in einem solchen Fall für ein Rohstofflager gerechtfertigt erscheint, wurde der günstigere Einkaufspreis für eine größere Einkaufsmenge angesehen, der die entstehenden Lagerkosten überkompensieren muß. Wenn von diesem „Idealfall" der Absatz- und Produktionsgestaltung, der ja praktisch nur in den seltensten Fällen vorhanden sein dürfte, abgesehen wird, wenn weiter angenommen wird, daß der Absatz aus Gründen der Saison oder aus ähnlichen Gründen ungleichmäßig sich über das Jahr verteilt, so bildet sich, unter der Voraussetzung, daß die Produktion diesen Schwankungen nicht angepaßt wird, ein Fertigfabrikatelager, das in den Zeiten geringeren Absatzes durch die gleichmäßige Produktion für die Zeiten größeren Absatzes aufgefüllt wird. Der Kapitalbedarf für den Produktionsprozeß ändert sich in diesem Falle nicht, allerdings ist der Kapitalbedarf für das Fertigfabrikatelager gegenüber dem „Idealfall" zunächst ein zusätzlicher Kapitalbedarf und zum andern ein innerhalb des Jahres verschieden hoher. Es ergibt sich also, daß in diesem Fall von einem einheitlichen, dauernd gleichbleibenden Kapitalbedarf eines Unternehmens schon nicht mehr gesprochen werden kann, sondern nur noch von einem Mindestkapitalbedarf, der in Zeiten hohen Absatzes und einem Höchstkapitalbedarf, der in Zeiten hohen Lagerbestandes an Fertigfabrikaten und geringeren Absatzes auftritt.

---

meinkosten in einer der von Henzel angegebenen, der Art des Betriebes angepaßten Form schließlich auf die Kostenträger aufgeschlüsselt worden sind, ist der Kapitalbedarf für jeden nicht unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf so groß, wie der jeweiligen im Betrieb gebundenen Kapitalgröße entspricht. Da sich diese Größe aber nur gedanklich in völliger Reinheit feststellen, bezw. praktisch nur schätzen läßt, beziehen sich die weiteren Ausführungen nur noch auf den Kapitalbedarf für den unmittelbar beobachtbaren Wertdurchlauf.

Außer diesem Grund der Lagerbildung, der sich aus den seither hier dargestellten Ueberlegungen zwangsläufig ergab, gibt es noch verschiedene andere Gründe für die Lagerbildung (sei es das Rohstoff- oder das Fertigfabrikatelager), die Rogowsky [1]) in einer freien Verkehrswirtschaft auf spekulative, naturbedingte, verkehrsbedingte und umsatzbedingte Gründe zurückführt, die teils einzeln, teils in verschiedenen Mischformen die Lagerhaltung industrieller Unternehmungen beeinflussen [2]).

Inwieweit Lagerhaltung und Produktion durch einen schwankenden Absatz beeinflußt werden muß, läßt sich allgemein nicht sagen. Hier muß ein Kostenvergleich einsetzen, der die immer entstehenden zusätzlichen Kosten, die durch eine schwankende Produktion entstehen, vergleicht mit den zusätzlichen Kosten einer größeren Lagerhaltung [3]).

Polak [4]) untersucht in sehr klaren Ausführungen den Kapitalbedarf u. a. auch von Industrieunternehmungen und teilt sie dazu in mehrere Gruppen ein, die hier wiedergegeben seien, um einen Begriff von der Mannigfaltigkeit der Variationsmöglichkeiten in Bezug auf Produktions- und Absatzschwankungen zu geben:

a) Unternehmungen mit regelmäßiger Aufeinanderfolge der Produktionsprozesse und gleichmäßigem Absatz der Produkte, fast unabhängig von Saisoneinflüssen (z. B. Bäckereien, Metallverarbeitungsindustrie, Margarineindustrie);

b) Unternehmungen mit regelmäßiger Aufeinanderfolge der Produktionsprozesse, dem Umfang nach wechselnd durch Saisoneinflüsse und mit allmählichem Absatz der Produkte (z. B. Gasfabriken, Bierbrauereien);

c) Unternehmungen mit regelmäßiger Aufeinanderfolge der Produktionsprozesse, aber mit besonders in einer bestimmten Jahreszeit erfolgendem Absatz (z. B. Fabrikation von Strohhüten, von Schlittschuhen, von Fahrrädern);

d) Unternehmungen mit regelmäßiger Aufeinanderfolge der Produktionsprozesse, aber mit Absatz besonders in einigen bestimmten Jahreszeiten (z. B. Kleidungs-, Möbel- und Schokoladenindustrie);

e) Unternehmungen mit Aufeinanderfolge von Produktionsprozessen nur während einer oder mehrerer bestimmter Saisonperioden (z. B. Zucker-, Kartoffelmehl- und Eisindustrie);

f) Unternehmungen mit unregelmäßiger Aufeinanderfolge der Produktionsprozesse (z. B. Baugewerbe, Schiffsbau, elektrische Installation).

Er untersucht sehr klar die Kapitalbedürfnisse der einzelnen Arten von Unternehmungen; doch ist eines in seinen Ausfüh-

---

[1]) Rogowsky, B., Artikel „Materialbewirtschaftung". Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1927, 3. Bd. Spalte 1375, insbes. Sp. 1383/84.

[2]) Vgl. dazu auch Zentner, a. a. O., S. 79 ff.

[3]) Vgl. dazu auch den Abschnitt „Die Lagergröße" dieser Arbeit.

[4]) a. a. O., S. 108 ff.

rungen zu vermissen: da es, im Grunde genommen, doch immer die gleichen Faktoren sind, die den Kapitalbedarf einer Unternehmung bestimmen, so wäre es absolut notwendig gewesen, in einer zusammenfassenden Darstellung diese Faktoren in klarer Weise herauszustellen. Dies soll in Ergänzung zu Polaks Darstellung hier als Ergebnis und gleichzeitig als Weiterführung der seitherigen Darlegungen versucht werden.

d) Zusammenfassende Darstellung.

Man wird vor der Neugründung einer Unternehmung mit Hilfe einer Marktanalyse möglichst genau festzustellen versuchen, welche Absatzmöglichkeiten vorhanden sind. Man wird danach das zu gründende Unternehmen auf eine bestimmte Produktionskapazität festlegen, die von konjunkturellen Schwankungen abgesehen so groß sein muß, andererseits auch nicht größer sein darf als der jährliche Absatz. Zunächst wird der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen, das man in zwei Gruppen einzuteilen pflegt[1]), auf Grund einer bestimmten Technik errechnet, die der vorgesehenen Umsatz- und Produktionskapazität entspricht. Das meint wohl auch Nicklisch[2]), wenn er sagt: „Einmal ist es (das Anlagevermögen) in seiner Zusammensetzung von dem Fertigfabrikat oder der Leistung abhängig, die erzeugt werden soll". Zu beachten ist auch bei dem Kapitalbedarf für das Anlagevermögen, daß es auch in dessen Wesen begründet ist, auf die in der Produktion notwendige Höchstleistung zugeschniten sein zu müssen. Denn die Beschaffung neuer Anlagen (seien es Maschinen oder gar Gebäude) für Spitzenleistungen dürfte immer unmöglich sein; hier liegt nicht zuletzt der Grund für eine ausgeglichenere Produktionsweise auch bei unregelmäßigem Absatz, soweit eine solche möglich ist. Wenn hier von Kapitalbedarf für das Anlagevermögen insgesamt gesprochen wird, muß man sich natürlich darüber klar sein, daß das Anlagevermögen als solches keinerlei Einheit darstellt; in Bezug auf den Kapitalbedarf kann man von einer Einheit allerdings insofern sprechen, daß unabhängig von der speziellen Lebensdauer, d. h. der Dauer des Durchlaufes durch die Unternehmung der einzelnen Anlagevermögensgegenstände das Kapital zur Beschaffung derselben in einem Zeitpunkt in voller Höhe vorhanden sein muß, wenn man von der technischen Seite der allmählichen baulichen Entstehung absieht.

Was nun das Betriebsvermögen angeht, so muß es in einer Höhe vorhanden sein, die dem Anlagevermögen entspricht, d. h. es „muß so groß sein, daß das Anlagevermögen voll ausgenützt werden kann"[3]). Von welchen Faktoren hängt dieser Kapitalbedarf nun ab?

---

[1]) Handwörterbuch des Kaufmanns, 1. Bd. Hamburg o. J. Artikel „Anlagevermögen. Siehe die Wiedergabe der Einteilung des Anlagevermögens S. 126/27 dieser Arbeit.

[2]) Nicklisch, Artikel „Anlagevermögen". Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. I, Sp. 173, Stuttgart 1926.

[3]) Nicklisch, Art. „Anlagevermögen", a. a. O.

Es ging aus der seitherigen Darstellung deutlich hervor, daß man nicht von einem einheitlichen Kapitalbedarf für das Betriebsvermögen oder, wie es besser genannt wird, das Umlaufsvermögen sprechen kann. Man kann vielmehr nur von einem einheitlich zu bezeichnenden Kapitalbedarf für die einzelnen, weiter oben ausführlich geschilderten „Wertdurchläufe" sprechen.

Wie groß ist nun der Kapitalbedarf vorläufig nur innerhalb des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses für einen einzelnen Wertdurchlauf? Er ist unter der Voraussetzung einheitlicher Massenproduktion und täglich gleich großen Absatzes gleich dem Kapitalbedarf für den Wertdurchlauf zur Herstellung eines Produktes multipliziert mit derjenigen Anzahl sich gleichzeitig in Fabrikation befindlicher Produkte, die den Punkt innerhalb des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses schon überschritten haben, an dem der betreffende Wertdurchlauf begann. Da diese Ziffer, die darüber etwas aussagt, (nämlich über die Anzahl der in Fabrikation befindlichen Produkte) normalerweise umso größer sein wird, je langsamer der Produktionsprozeß vor sich geht und je mehr im Anfang des Produktionsprozeses der einzelne Wertdurchlauf beginnt, da sich dann ja normalerweise mehr Produkte auf einmal in Fabrikation befinden, ist dadurch der Einfluß der Durchlaufzeit auf den Kapitalbedarf gegeben und klargestellt. Zu der Summe der Kapitalbedürfnisse der einzelnen Wertflüsse kommt dann noch der Kapitalbedarf für ein etwa sich als wirtschaftlich erweisendes Rohstofflager und bei sich nicht immer gleichbleibendem Absatz für ein Fertigfabrikatelager hinzu.

Damit ist man schon bei der Betrachtung einer Unternehmungsart angelangt, bei der man von einem dauernd gleichbleibenden Kapitalbedarf nicht mehr sprechen kann. Ein derartiges Unternehmen wird unter der Voraussetzung stetiger Fabrikation in Zeiten eines größeren Fertigfabrikatelagers, also geringeren Absatzes, einen größeren Kapitalbedarf haben als in Zeiten höheren Absatzes, da in ersterem Falle sich der Eingang des Gegenwertes der einzelnen Wertdurchläufe verzögert, ohne daß der Kapitalbedarf des Produktionsprozesses geringer geworden wäre.

Bei einem Unternehmen, dessen Absatz und Produktion ganz ungleichmäßig, sowohl was die Zeit als die verschiedenen Produkte angeht, sich gestaltet, läßt sich von einem einheitlichen Kapitalbedarf überhaupt nicht mehr sprechen. Die den Kapitalbedarf bestimmenden Faktoren sind immer die gleichen, der Absatz in seiner absoluten Größe und saisonalen Verteilung und die Anzahl der auf einmal im Durchlauf befindlichen Fabrikate [1]).

---

[1]) Denn ob in einem Unternehmen eine bestimmte Anzahl Produkte, sagen wir 30 Produkte, in einem Tag oder in einem Monat fertig werden, ist auf den Kapitalbedarf ohne Einfluß; es kann im zweiten Falle eben der Jahresabsatz nur ein Dreißigstel des ersten Falles ausmachen; und wenn der Jahresabsatz und damit die Produktion gesteigert werden soll, so ist dies nur möglich auf dem Wege einer Umlaufsverkürzung oder, wenn

Wenn diese Faktoren sich aber in kurzen Abständen verändern, muß der Kapitalbedarf es auch tun. Die Fülle der Einwirkungsmöglichkeiten ging ja aus der oben (S. 45) wiedergegebenen Aufzählung der verschiedenen Industrieunternehmungsarten von Polak hervor. Ebenso geht aus seinen ins Einzelne gehenden Ausführungen über den Kapitalbedarf der einzelnen Industrieunternehmungsarten deutlich hervor, daß letztlich überall Absatz und Anzahl der im Durchlauf befindlichen Fabrikate, was ja mit dem hier umschriebenen Umsatzbegriff identisch ist, den Kapitalbedarf bestimmen.

Nachdem so der Kapitalbedarf in den möglichen Grenzen für ein Unternehmen festgelegt wurde, ist die weitere Frage zu beantworten, wird sich dieses Kapital angemessen rentieren und erst nach Beantwortung dieser Frage läßt sich sagen, wie schon des Näheren ausgeführt, ob es Sinn hat, das Unternehmen ins Leben zu rufen.

e) Die Deckung des Kapitalbedarfs.

Die Deckung des Kapitalbedarfs soll in ihrem ganzen Umfang hier nicht behandelt werden, da sie mit dem Begriff des Umsatzes nicht in unmittelbarem Zusammenhang steht. Jedoch sollen einige Bemerkungen im Zusammenhang mit der seitherigen Darstellung dazu gemacht werden. Die Kernfrage ist ja in dieser Beziehung: Für welche Zeit muß dem Unternehmen das betreffende Kapital zur Verfügung stehen? Die Beantwortung dieser Frage ist an sich sehr einfach: Das Kapital, das die Unternehmung dauernd benötigt, muß ihr für ihre gesamte Lebensdauer zur Verfügung stehen. Es ist absolut falsch, wenn Trauth [1]) ausführt, daß eine kurze Lagerdauer auch mit kurzfristigem Geld finanziert werden könne. Trauth sagt wörtlich: „Kommt nur eine kurze Dauer des Lagers in Betracht, so gilt der Grundsatz von der Anpassung der Verwaltungsdauer des Geldes an die Verwaltungsdauer der Wertdinge, die damit finanziert werden. Es kann in diesem Falle der kurzen Lagerdauer auch mit kurzfristigem Geld finanziert werden, ohne daß eine Störung des Betriebes eintritt, ohne daß eine Illiquidität zu befürchten ist." Dagegen ist doch sofort zu fragen, was soll das Unternehmen tun, wenn nach der kurzen Lagerdauer das kurzfristige Geld von dem Geldgeber zurückgefordert wird? Das bedeutet doch ohne weiteres eine Teilliquidation des Unternehmens, denn wenn ein Unternehmen die mit dem Absatzgegenwert hereinkommenden Geldbeträge zur Rückzahlung an den Geldgeber verwendet, dann können ent-

---

diese nicht möglich sein sollte, durch den Bau eines neuen Betriebes. So hat also unmittelbar die Durchlaufszeit als solche keinen Einfluß auf den Kapitalbedarf; nur weil von ihr im allgemeinen die Anzahl der in Fabrikation befindlichen Fabrikate abhängt, hat sie auf diesem Umwege mittelbaren Einfluß.

[1]) Trauth, Gustav, Der Umsatz in der Betriebswirtschaft, Frankfurter Dissertation, Borna-Leipzig 1927, S. 75.

sprechend weniger neue „Wertflüsse" begonnen werden. Die kürzere Durchlaufszeit der hervorstechenden Teile des Umlaufvermögens hat auch nur zur Folge, daß man nicht so viel Kapital dafür zur Verfügung haben muß, als bei langer Durchlaufszeit, da unter sonst gleichen Umständen sich weniger Teile des „Wertflusses" im Durchlauf befinden, es kann aber nie bedeuten, daß diese „Durchläufe" mit kurzfristigem Geld finanziert werden könnten, ebenso verhält es sich mit dem Anlagevermögen. Auch das dafür zur Verfügung stehende Kapital kann nicht etwa nach Ablauf der Lebensdauer des Anlagegegenstandes zur Rückzahlung an den Geldgeber verwendet werden, sondern, wenn das Unternehmen unverändert fortgeführt werden soll, nur zur Ersatzbeschaffung des Anlagegegenstandes.

Nur der Teil des Kapitalbedarfes, der nur vorübergehend auftritt, kann mit kurzfristigem Kapital finanziert werden. Wenn eine Unternehmung besondere Saison- oder ähnlich bedingte Höhepunkte hat, für die eine gewisse Zeit vorher schon ein großes Lager an Fertigfabrikaten und noch früher an Rohstoffen zur Verfügung stehen muß und nach Ablauf dieser Zeit diese Saisonspitze in Produktion und Lager wegfällt, so kann dieser Spitzenkapitalbedarf nach dieser Zeit zurückbezahlt, also mit kurzfristigem Kapital finanziert werden.

Es wurde ausgeführt, daß an sich ein gewisses Mindestkapital dem Unternehmen für die Dauer seiner Existenz zur Verfügung zu stehen hat, und daß dieses Mindestkapital so groß zu sein hat, daß bei Produktions- und Lagerschwankungen diejenige Produktionsgröße, der Lagerbestand und der Debitorenbestand, der praktisch der kleinstvorkommendste im Unternehmen ist, und für eine gewisse Zeit beibehalten werden muß, reibungslos damit finanziert werden kann. Daß diese Schwankungen des Gesamtkapitalbedarfs praktisch nicht allzu groß sind, daß vielmehr gewisse Nivellierungstendenzen vorhanden sind, das betont Polak [1]) und im Anschluß an ihn auch Schröder [2]). Diese Behauptung bedeutet nun aber nicht, daß dieses Kapital dem Unternehmen von vornherein als langfristiges Kapital zur Verfügung gestellt werden muß. Auch Kalveram [3]) sagt: „Nicht nur vorübergehender, saisonmäßiger Kreditbedarf wird durch kurzfristiges Leihkapital gedeckt; auch für dauernden Bedarf wird häufig zunächst kurzfristiges Kapital in der Hoffnung verwendet, bei der Fälligkeit desselben den genommenen Kredit zu prolongieren (z. B. Akzeptkredit), oder aus einer anderen Quelle zu schöpfen, oder die kurzfristige Schuld durch Umwandlung in langfristige Obligationen zu konsolidieren".

So wird z. B. in jedem Unternehmen ein gewisser Teil des Rohstofflagers, eventuell sogar das ganze Rohstofflager, mit kurz-

---

[1]) Polak, a. a. O., S. 100 ff.

[2]) Schröder, a. a. O., S. 121 ff.

[3]) Kalveram, Wilhelm, Finanzierung, Kapitel VIII, Band I der Handelshochschule, S. 1270.

fristigem Lieferantenkredit finanziert sein, von dem man eben weiß, daß er immer wieder, für jeden neuen Rohstoffbezug gewährt werden wird.

Auch die Auszahlung von Gehalt und Arbeitslohn an Angestellte und Arbeiter immer erst für einen schon verflossenen Zeitabschnitt bedeutet ja im Grunde genommen nichts anderes als eine dauernde, von Zahltag zu Zahltag prolongierte Kreditgewährung in Höhe des jeweiligen Lohnes seitens der Arbeitnehmer an das Unternehmen. Es bedeuten also alle diese Dinge wie genommener Lieferantenkredit und nachträgliche Gehaltzahlung keine Fragen der Höhe des Kapitalbedarfes, sondern der Deckung des Kapitalbedarfes. Und doch sind sie bei der Gründung eines Unternehmens nicht zu übersehen, da ja diese Art Kreditgewährung an das Unternehmen gewissermaßen automatisch mit der Lieferung der Rohstoffe bezw. der zur Verfügungstellung der Arbeitskraft vor sich geht, während es doch besonderer, hier nicht näher zu erörternder Anstrengungen bedarf, den von vornherein langfristigen oder nach einer gewissen Zeit in langfristiges Kapital umzuwandelnden Kapitalteil sich zu beschaffen.

In erster Linie ist für ein Unternehmen also von Bedeutung, für wie lange Zeit ihm ein Kapital zur Verfügung gestellt wird. Auch Kalveram[1]) sagt: „Die Unterscheidung in Eigen- und Fremdkapital hat, von der Unternehmung aus gesehen, nur rechtliche Bedeutung. In wirtschaftlichem Sinne ist das gesamte einströmende Kapital Fremdkapital." Trotzdem ist natürlich auch das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital in einer Unternehmung immer deswegen von Bedeutung, weil durch dieses Verhältnis die Unternehmerrentabilität (Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital) beeinflußt wird[2]).

---

[1]) Kalveram, a. a. O., S. 1270.

[2]) vgl. darüber Hellauer, a. a. O., 24 f. und S. 28 dieser Arbeit.

III. Teil: Die Bedeutung des Umsatzes für die Kontrolle einer bestehenden Unternehmung.

A. Einleitung.

1. Der Zweck einer Kontrolle der Unternehmung.

Nachdem bisher gezeigt wurde, welche Bedeutung der Umsatz für die Gründung einer Unternehmung hat, sollen sich die nachfolgenden Ausführungen darauf erstrecken, inwieweit die Kontrolle der Unternehmung vom Absatz oder Umsatz aus vorgenommen werden kann. Welchen Zweck hat die Kontrolle der Unternehmung? „Sie ist", sagt Leitner[1]), „ein Mittel in Verfolgung des Erwerbszwecks, mit dem geringstmöglichen Aufwand den größtmöglichsten Erfolg zu erzielen", wobei darauf hingewiesen sei, daß diese Erklärung des ökonomischen Prinzips in dieser Form an sich eine Rechnung mit zwei Unbekannten darstellt. Wenn Hellauer[2]) die Betriebswirtschaftslehre als „die Wissenschaft vom Wirtschaften unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit" bezeichnet, so meint er damit nichts anderes, so daß man also unter der Wirtschaftlichkeit die Anwendung des ökonomischen Prinzips auf die Einzelunternehmung verstehen kann[3]). Näher ausgeführt bedeutet das, daß „Wirtschaftlichkeit (in betriebswirtschaftlichem Sinne) ein Zustand im Wirtschaften einer Unternehmung ist, der geeignet ist, den Wirtschaftszweck zur Erfüllung zu bringen, bei einer privatwirtschaftlichen Unternehmung also, zumindest zu einem über die Kosten hinausgehenden Ertrag zu führen"[4]). Als Wirtschaftsführung, die zu diesem Ziele führen soll, gehört nach Hellauer, „sowohl Auswahl und Leitung des technischen Prinzips, als auch die Finanzierung, die Tätigkeit am Ein- und Verkaufsmarkte, die Anpassung an die Gestaltung des Marktes in Gegenwart und Zukunft". Wenn diese Ausführungen Hellauers verallgemeinert werden, so kann man sagen, daß jede Tätigkeit innerhalb einer Unternehmung unter der Herrschaft des ökonomischen Prinzips vorgenommen werden muß, wenn sie wirtschaftlich gerechtfertigt sein soll und auch eine Kontrolle der Unternehmung kann daher nichts anderes zum

---

[1]) Leitner, Friedrich, Die Kontrolle, Revisionstechnik und Statistik in kaufmännischen Unternehmungen, 3. Aufl., Frankfurt a. M., 1923, S. 1.

[2]) Hellauer, a. a. O., S. 27.

[3]) Vgl. dazu auch Mellerowicz, a. a. O., S. 176.

[4]) Hellauer, a. a. O., S. 26.

Ziele haben, als immer wieder von neuem nachzuprüfen, ob, um es einmal anders auszudrücken, sparsam gewirtschaftet wird, d. h. ob die Unternehmung so vollkommen als möglich von dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit geleitet wird.

2. Die Messung der Wirtschaftlichkeit durch Zeit- und Betriebsvergleiche.

Ueber den Begriff und die Messung der Wirtschaftlichkeit wurde schon viel geschrieben; daß die Rentabilität für die Messung kein einwandfreier Maßstab sein kann, geht in klarer Weise aus den Ausführungen Hellauers [1]) hervor, weil evtl. auch ohne Berücksichtigung einer größtmöglichen Wirtschaftlichkeit aus möglichen außerbetrieblichen, spekulativen und ähnlichen Gründen eine Rentabilität der Unternehmung erzielt werden kann [2]), und auch umgekehrt trotz größtmöglicher Wirtschaftlichkeit aus entsprechenden Gründen einmal ein Verlust erzielt werden kann. Doch hat andererseits Mellerowicz [3]) recht, wenn er sagt, daß der g r ö ß t mögliche Reingewinn ohne Wirtschaftlichkeit sicher nicht erzielt werden kann.

Der Maßstab für die Wirtschaftlichkeit, den Lehmann [4]) aufstellt, ist Wirtschaftlichkeit $= \frac{\text{Nutzen}}{\text{Aufwand.}}$

Dieser Maßstab ist letzten Endes natürlich immer richtig, aber nicht immer läßt sich diese Formel, wie sich aus den späteren Darlegungen von selbst ergeben wird, überall da, wo innerhalb der Unternehmung kontrolliert werden soll, in dieser Form anwenden. Oft wird sich, wenn Teilgebiete in der Unternehmung untersucht werden sollen, kein Maßstab finden lassen, der über die Wirtschaftlichkeit dieses Teils der Unternehmung in dieser Form Auskunft geben kann. Weiter weist Lehmann [5]) darauf hin, „daß es keine Wirtschaftlichkeits z i f f e r gibt, welche als solche als a b s o l u t e Größe etwas besagt." Jede einzelne Wirtschaftlichkeitsgröße, sagt Lehmann weiter, erhält nur dann Leben, „wenn man sie mit anderen gleichartigen v e r g l e i c h e n kann"; sie darf stets nur als r e l a t i v e Größe bewertet werden. Um zu solchen Vergleichen zu kommen, gibt es nun zwei Wege. Es liegt für jeden Betrieb nahe, die einzelnen Perioden, die dann selbstverständlich gleich lang zu wählen sind, miteinander zu vergleichen. Doch ist es dabei leicht möglich, daß, wie Schmalenbach [6]) sagt, „Schlendrian mit Schlendrian" verglichen wird. Es hat schon mehr Wert, wenn zu dem eben skizzierten Perioden- oder Zeitvergleich der Betriebsvergleich treten kann, d. h. wenn

---

[1]) Hellauer, a. a. O., S. 25.
[2]) Hellauer, a. a. O., S. 27.
[3]) Mellerowicz, a. a. O., S. 8.
[4]) Lehmann, a. a. O., S. 160.
[5]) Lehmann, a. a. O., S. 160.
[6]) Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl., Leipzig 1926, S. 335/36

zwei verschiedene Betriebe ihre Ziffern, die ihren Grad der Wirtschaftlichkeit ausdrücken, für die gleichen Perioden miteinander vergleichen. Man muß sich dabei aber darüber klar sein, daß ein absoluter Maßstab auch damit noch in keiner Weise geschaffen ist. Das einzige, was der Betriebsvergleich vor dem Periodenvergleich voraus hat, ist eine Erweiterung der Vergleichsmöglichkeiten. Schulz-Mehrin[1]) weist mit Recht darauf hin, „daß der technische Wirkungsgrad, gemessen durch das Verhältnis

$$\frac{\text{Abgegebene Leistung}}{\text{Aufgewandte Leistung}}$$

stets kleiner als 1 ist; je mehr er sich 1 nähert, desto besser ist der technische Wirkungsgrad". In demselben Aufsatz sagt Schulz-Mehrin aber weiter unten, daß dieses Verhältnis wohl aussage, „wie nahe der Techniker dem möglichen Optimum des technischen Wirkungsgrades gekommen ist"; daß aber „zum Beispiel ein Wirkungsgrad von 90 % für einen Motor nicht ohne weiteres erkennen läßt, ob 90 % für die betreffende Motorgattung als günstig anzusprechen ist oder nicht."

Da aber, wie wir später sehen werden, die Ziffern, die über die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes etwas auszusagen imstande sind, sich nicht proportional der größeren Wirtschaftlichkeit asymptotisch der Größe 1 nähern, sondern, mathematisch gesprochen, der Größe ∞, so fällt bei derartigen Vergleichen auch weg, daß man den Abstand der tatsächlichen von den theoretisch möglichen Wirtschaftlichkeitsziffern verhältnismäßig ausdrücken und messen kann.

Dieser Grenzen muß man sich bei dem Arbeiten mit Perioden- und Zeitvergleichen bewußt sein; sie können immer nur aussagen, was besser, aber nie, was absolut gut ist. In diesen Grenzen haben sie ihren großen Wert als Mittel, die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebes zu erhöhen.

3. Materielle und formale Voraussetzungen für Zeit- und Betriebsvergleiche.

Im allgemeinen werden bei Perioden- und Betriebsvergleichen Gewinn, Umsatz, Kosten und Kapital einzeln und in sinnvollen Beziehungen zueinander verglichen werden. Um derartige Vergleiche jedoch durchführen zu können, sind verschiedene Voraussetzungen notwendig. Man muß unter den Betriebsziffern, die verglichen werden sollen, nicht nur dasselbe verstehen, sondern muß sie auch so erfassen, daß sie zu verschiedenen Zeiten im gleichen Betriebe bezw. zu gleichen Zeiten in verschiedenen Betrieben denselben Inhalt haben. Daß Betriebsvergleiche überhaupt nur Sinn haben, wenn Betriebe von etwa gleicher Größe (wobei man als Maßstab für die Größe wohl am besten Produktions- und

[1]) Schulz-Mehrin, Grundlagen und Durchführung von Betriebsvergleichen. Technik und Wirtschaft. Jg. 1927.

Umsatzkapazität nimmt), und gleicher Branche verglichen werden, darauf weist ganz besonders die Arbeit des „Fachausschusses für Rechnungswesen", einer besonderen Abteilung des „Ausschusses für wirtschaftliche Verwaltung" beim „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit" hin[1]). Daß außer gleicher Größe und gleicher Branche noch etwas weiteres beachtet werden muß, deutet ein Aufsatz in der Kölnischen Volkszeitung[2]) an. Dieser Aufsatz benützt den Begriff der „Betriebstiefe" und versteht darunter den Ausgang vom gleichen Rohprodukt bei Produktion des gleichen Fertigfabrikats. Der Aufsatz gibt folgendes Beispiel: „Ein Fabrikationsunternehmen verarbeitet ein von Fremden bezogenes halbfertiges Erzeugnis. Ein zweites Fabrikationsunternehmen bezieht den Rohstoff, fertigt aus dem Rohstoff das Halbfabrikat, aus dem Halbfabrikat das verbrauchsreife Erzeugnis. Das erstgenannte Unternehmen braucht natürlich, da es zur Anfertigung des verbrauchsreifen Erzeugnisses erst vom Halbfabrikat ausgeht, weniger Kapital als das zweite Unternehmen, das vom Rohstoff ausgeht." Aber nicht nur die Kapital- bezw. Vermögenshöhe in ihren verschiedenen Formen (Eigen- und Fremdkapital, Anlage- und Umlaufsvermögen) werden bei zwei solchen Unternehmungen verschieden sein, auch Gewinn, Kosten und Umsatz werden nicht ohne weiteres vergleichsfähig sein.

Drei materielle Voraussetzungen für Betriebsvergleiche sind also notwendig: etwa gleiche Größe, gleiche Branche und gleiche „Betriebstiefe". Man muß sich natürlich darüber klar sein, daß diese drei Voraussetzungen kaum je in voller Reinheit in der Praxis vorzufinden sind, doch mußte, um exakte Vergleichsgrundlagen formulieren zu können, von solch scharfen Voraussetzungen ausgegangen werden. Auch die Einteilung in Branchen wird ja immer, worauf weiter unten noch einmal hingewiesen sein wird, nur grob sein.

In Bezug auf die formalen Voraussetzungen ist folgendes auszuführen:

Der oben erwähnte „Fachausschuß für Rechnungswesen" beim „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit" hat sogenannte Einheitsbuchführungen für verschiedene Branchen ausgearbeitet und veröffentlicht. Die Ziele des Fachausschusses[3]) „gehen in der Richtung allgemeiner Verwertung sowohl praktischer Erfahrungen als auch der Ergebnisse der in den letzten Jahrzehnten besonders geförderten betriebswirtschaftlichen Forschung und drängen die Rationalisierung in die Richtung der Vereinheitlichung". Unter Würdigung der gegebenen Möglichkeiten hat es der Fachausschuß von Anfang an abgelehnt, eine „vollkommene

---

[1]) Vgl. dazu folgende Aufsätze: Kalveram, Einheitsbuchhaltung. Ein wichtiges Stück Rationalisierungsarbeit. Frankf. Zeitung, 2. Morgenblatt vom 10. 8. 28. Dernehl, Kaufmännische Rationalisierungsarbeit. Wert der Einheitsbuchführung. Kölnische Zeitung, Nr. 508 vom 16. 9. 30.

[2]) Vgl. Kölnische Volkszeitung, a. a. O.

[3]) Zitiert nach Dernehl, a. a. O.

Uniformierung des Rechnungswesens aller Betriebe" anzustreben; vielmehr hat er unter Berücksichtigung dessen, daß die „Besonderheiten der einzelnen Gewerbezweige nach der produktionstechnischen, der kapitalwirtschaftlichen und der absatztechnischen Seite und ferner in Hinsicht auf die Form ihrer Bedarfsdeckung eine Spezialisierung verlangt", wie Dernehl [1]) weiter ausführt, „seine Vereinheitlichungsbestrebungen hauptsächlich von Bedürfnissen der verschiedenen Gewerbezweige leiten lassen." Er hat bisher verschiedene Spezialarbeiten herausgegeben und zwar Einheitsbuchführungen für verschiedene Branchen, den Kontenrahmen von Schmalenbach und den Grundplan der Selbstkostenrechnung.

Eine Vereinheitlichung des Rechnungswesens in Bezug auf Buchführung und Selbstkostenrechnung in dieser Form ist wohl das wesentlichste formale Erfordernis zur Durchführung von Zeit- und noch mehr Betriebsvergleichen. Erst sie macht es wahrscheinlich, daß man bei Vergleichen unter der gleichen Bezeichnung auch das gleiche versteht.

„Zwischenbetriebliche Vergleiche, Betriebs- oder Werksvergleiche, welche in einem wechselseitigen Austausch von Nachrechnungsergebnissen des eigenen Betriebs mit dem Kalkulationsposten anderer Betriebe bestehen, sind nur möglich, wenn die Selbstkostenzahlen, Erfolgszahlen usw. verschiedener Betriebe durch einheitliche Erfassung und Verrechnung der Kosten und Leistungen vergleichbar gemacht werden" [2]). Von praktisch durchgeführten Betriebsvergleichen ist vor allem bekanntgeworden der Betriebsvergleich des Vereins Deutscher Maschinenbauanstalten zwischen den ihm angeschlossenen Unternehmungen [3]).

Weiterhin hat die „Forschungsstelle für den Handel" in der Schriftenreihe der RKW-Veröffentlichungen Richtzahlen für verschiedene Branchen veröffentlicht, die sie in Gemeinschaft mit den Reichsverbänden der betreffenden Branchen aus praktischen Zahlen der einzelnen Firmen, die diese Zahlen an Hand von Ermittlungsfragebogen monatlich mitgeteilt haben, ermittelt hat.

4. Grenzen der Vergleichsmöglichkeit.

Verglichen werden, ganz allgemein gesprochen, „die Betriebsvorgänge und ihre Gesetzmäßigkeiten" [4]) oder Gewinn, Umsatz, Kosten und Kapital, einzeln und in sinnvollen Beziehungen zueinander [5]).

---

[1]) Dernehl, a. a. O.

[2]) Dernehl, a. a. O.

[3]) Vgl. dazu Zörner, Normalkontenplan für Fabrikbetriebe. Gemeinschaftsarbeit im Maschinenbau. Köln. Zeitung Nr. 454 v. 20. 8. 1930 und die Sammelmappe: Betriebswirtschaftliche Schriften, herausgegeben vom Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, insbes. Drucksachen S. 29—S. 31.

[4]) Vgl. Mellerowicz, a. a. O., S. 14.

[5]) Vgl. S. 53 dieser Arbeit.

Trotz der Klärung der materiellen und formalen Voraussetzungen bleiben noch genügend Schwierigkeiten bestehen, die überwunden werden müssen. Da ist zunächst die Schwierigkeit der Abgrenzung in Branchen. Die Grenzen zwischen der einen und der anderen Branche sind doch oft recht flüssig und man muß sich darüber klar sein, daß „eine einwandfreie Gruppenbildung, die über wenige ganz grobe Unterscheidungen hinausgeht, ein Ding der Unmöglichkeit ist. Die Ausdehnungsbestrebungen gerade der letzten Jahre haben sehr häufig dazu geführt, daß ein Unternehmen auf den verschiedensten Gebieten tätig ist“[1]). Doch sind die Schwierigkeiten der Vergleichsmöglichkeit innerhalb einer Branche nicht geringer. Sowohl für die Abgrenzung in einzelne Branchen wie für die Vergleichsschwierigkeiten innerhalb einer Branche ist in bezug auf die Durchführbarkeit von Betriebsvergleichen Schulz-Mehrin[2]) zuzustimmen, wenn er sagt: „Man hat gegen den Betriebsvergleich eingewendet, daß kaum zwei Fabriken, mögen sie auch dem gleichen Zweige angehören, miteinander vergleichbar wären, weil immer wieder andere Verhältnisse vorlägen. Ein mechanischer Vergleich einzelner Ziffern, wie man ihn sich anscheinend bei diesem Einwande vorstellt, wäre allerdings falsch. Aber man kann bekanntlich auch verschiedene Ziffern und verschiedene Verhältnisse miteinander vergleichen und kann gerade aus der Verschiedenheit oft die wertvollsten Schlüsse ziehen“.

Und weiterhin ist dazu noch zu sagen, das es Aufgabe der Wissenschaft ist, einwandfreie Vergleichsmöglichkeiten herauszuarbeiten; wenn diese dann nicht in ihrer vollen Reinheit durchgeführt werden können, aus Gründen, die bei der praktischen Durchführbarkeit, also auf einer ganz anderen Ebene liegen, so ist das kein Einwand, der Geltung hat. Erst dadurch, daß man die wissenschaftlich einwandfreie Vergleichsziffer kennt, und die Genauigkeit der praktisch ermittelten Ziffer damit vergleicht, kennt man den Abstand von der optimalen Vergleichszahl und kann erst daraus sich von der Exaktheit der praktischen Vergleiche das richtige Bild machen. Es wäre nun aber grundfalsch, deswegen, weil die praktischen Vergleichszahlen in ihrer Genauigkeit hinter den wissenschaftlich zu verlangenden zurückbleiben, die Vergleiche als unnütz zu bezeichnen, denn es genügt in allen Fällen „ein praktisch genügend genauer Annäherungswert“ [3]). Denn es kann ja nur Zweck einer genauen theoretischen Darstellung sein, ein Problem genau durchzudenken und die praktisch möglichen Berechnungen auf gewisse Fehlerquellen, die immer

---

[1]) v. Mering, Otto, Erträgnisse Deutscher Aktiengesellschaften vor und nach dem Kriege. Berlin 1923 S. 19.

[2]) Schulz-Mehrin, Der Betriebsvergleich im Maschinenbau, August 1930, Drucksache S. 29 des Vereins Deutscher Maschinenbauanstalten, S. 2.

[3]) Henzel, Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung. Berlin-Wien, 1931.

vorhanden sind und gar nicht ausgemerzt werden können, zu prüfen und darauf aufmerksam zu machen. Jedenfalls ist das hier dargestellte Verfahren exakter als das von Schmaltz[1]) empfohlene, daß zunächst zu prüfen ist, „welchen Umfang das Material hat, das zur Analyse zur Verfügung steht, und welche Verfahren von den theoretisch möglichen auf Grund des Materials praktisch angewandt werden können". Es führt u. E. zu gedanklich klareren Ergebnissen, wenn man bei der Durchführung von Betriebsanalysen ein theoretisch einwandfreies Ziel, nach dem man sich richten kann. aufstellt und damit das praktisch erreichbare vergleicht, als wenn man sich schon vorher mit der Mangelhaftigkeit des Materials abfindet und sich daran orientiert. Gerade der Abstand von der hundertprozentig richtigen Ziffer wird dadurch leicht verwischt.

Hauptaufgabe dieses Teiles unserer Arbeit soll es sein, zu untersuchen, inwieweit der Umsatz und die mit ihm zusammenhängenden Betriebsziffern geeignet sind, als Gradmesser der Wirtschaftlichkeit verwendet zu werden. Man darf dabei jedoch nie vergessen, daß es in Wirklichkeit noch sehr viel mehr Vergleichsziffern gibt, und daß man den wahren Nutzen von Perioden- und Betriebsvergleichen erst dann hat, wenn man alle Ziffern im Zusammenhang miteinander betrachtet. Ein instruktives Beispiel für diese Betrachtung im Zusammenhang gibt Schulz-Mehrin in der Drucksache S. 29 des Vereins deutscher Maschinenbauanstalten (S. 5 ff.). Es wurde dort die Umschlagsziffer des arbeitenden Kapitals bei einem Unternehmen mit 0,88 errechnet, während der durchschnittliche Kapitalumschlag derartiger Unternehmungen mit 1 bekannt ist. Daraus schloß man, daß der Umsatz zu klein war; als man nun den Gründen dafür nachging, stellte man weiter fest, daß die Vertriebskosten wohl im ganzen etwas unter dem Durchschnitt lagen (10,49 % zu 10.8 % der Gesamtkosten), daß jedoch ihre Zusammensetzung vom Durchschnitt abweicht. Die Werbekosten und Reisekosten waren kleiner, die Kosten für Provisionen dagegen größer als der Durchschnitt. Als man den Vertrieb umstellte, d. h. für Reisen mehr aufwandte und die Provisionsvertreter mehr als bisher durch eigene Angestellte unterstützte, war eine Erhöhung des Umsatzes bei verhältnismäßiger Verminderung der Provisionen und der Vertriebskosten im ganzen die Folge. Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie alle Ziffern im Zusammenhang betrachtet werden müssen.

B. Der Vergleich der absoluten Umsatzziffern.

1. Die Bedeutung der absoluten Umsatzziffer für die Kontrolle der Unternehmung[2]).

Wenn ein Unternehmen am Ende des Geschäftsjahres feststellt, daß in diesem Geschäftsjahr sein Absatz eine bestimmte

[1]) Schmaltz, Kurt, Betriebsanalyse. Stuttgart 1929, S. 4.

[2]) Von jetzt ab werden Umsatz und Absatz wieder als synonyme Begriffe in der Definition von Calmes als Summe der verkauften Waren und Erzeugnisse verwendet.

Höhe erreicht hat, so kann es aus dieser Ziffer allein nicht allzuviel ersehen. Auch diese Ziffer erhält Leben erst durch Vergleiche mit anderen Ziffern. Zunächst liegt es nahe, die Umsatzziffern mit den Umsatzergebnissen der vergangenen Jahre zu vergleichen, woraus sich ersehen läßt, ob sich das Unternehmen in seiner ganzen Entwicklung aufwärts oder abwärts bewegt. Denn letzten Endes zeigt sich ja in der Umsatzentwicklung, inwieweit ein Unternehmen imstande ist, vorhandenen oder erst zu weckenden Bedarf zu befriedigen. Doch der Vergleich der Jahresumsatzziffern ein und desselben Unternehmens einiger aufeinanderfolgender Geschäftsjahre allein kann noch erweitert werden durch einen Vergleich einer mehrjährigen Reihe von Umsatzziffern verschiedener Unternehmungen der gleichen oder einer ähnlichen Art. Da es ja kaum zwei Unternehmungen geben wird, die ganz genau gleich aufgebaut sind, wird dieser Vergleich sich im allgemeinen darauf beschränken müssen, die Entwicklungstendenz des Umsatzes des eigenen Unternehmens mit der Entwicklungstendenz der branchengleichen Unternehmungen zu vergleichen, wozu sich die Umrechnung der absoluten Umsatzziffern in Prozentzahlen des Ausgangsjahres gut eignet. Als Beispiel sei eine Zusammenstellung der Umsätze der vier größten deutschen Einheitspreisgesellschaften wiedergegeben, aus der sich eine derartige Entwicklung sehr schön ersehen läßt. Da die Geschäftsjahre zu verschiedenen Terminen enden, wurde die Umrechnung auf das Kalenderjahr versucht [1]).

Umsätze der vier größten Einheitspreisgesellschaften 1926—1930.

	Umsätze									
	in Millionen RM.					Steigerung gegen 1927 .....mal				
	Ehape	Epa	Woolworth	Wohlwert	Insges.	Ehape	Epa	Woolworth	Wohlwert	Insges.
1926	3 80	—	—	—	3,80	—	—	—	—	—
1927	17,94	12,13	4,40	4,00	38,47	1,0	1,0	1,0	1 0	1,0
1928	32,94	42 25	16,45	9,00	100,64	1,8	3,5	3,7	2,3	2 6
1929	46,67	74,74	28 52	9,00	158 93	2,6	6,2	6,5	2,3	4,1
1930	62 00	98,69	40,90	25,00	226,59	3,5	8,1	9,3	6,3	5,9

Bei einer derartigen Zusammenstellung kann man neben der Entwicklung des eigenen Unternehmens diese Entwicklung vergleichen mit anderen Unternehmungen gleicher Art und mit der durchschnittlichen Entwicklung der ganzen Branche. Sicherlich wird nicht immer der Ueberblick über eine ganze Branche so verhältnismäßig einfach wie hier sein, doch ändert dies einmal nichts an der Richtigkeit des Vergleichsgrundsatzes, zum andern dürfte in vielen Fällen ein Vergleich mit den Umsatzziffern einiger

[1]) Vgl. Mutz, Horst Richard, Das Einheitspreisgeschäft, Berlin-Wien 1932, S. 124.

repräsentativer Unternehmungen der in Frage kommenden Branche praktisch zu einem durchaus befriedigenden Ergebnis führen.

Streng genommen ist ein derartiger Vergleich nur dann vollkommen gerechtfertigt, wenn auch die Zusammensetzung des Umsatzes in Bezug auf die einzelnen Produkt- bezw. Warenarten verhältnismäßig genau die gleiche ist oder ein einheitliches Massenfabrikat abgesetzt wird. Da weder das eine noch das andere praktisch einmal der Fall sein wird, so muß zu diesem Vergleich immer der Vergleich des Anteils der einzelnen verkauften Warenarten und innerhalb der einzelnen Warenarten der verschiedenen Qualitäten am Gesamtumsatz hinzukommen, um daraus ersehen zu können, wie groß dieser jeweilige Anteil ist. Man kann evtl. aus einem Betriebsvergleich dieser Anteilsziffern ersehen, welche Abteilung oder Fabrikation noch ausbaufähig ist und wo der Höhepunkt der Absatzmöglichkeit schon erreicht ist. — So hat man in diesem Betriebsvergleich eine wertvolle Ergänzung zur Marktanalyse.

Außer diesen Möglichkeiten der Umsatzaufgliederung kann der Umsatz noch von den verschiedensten Gesichtspunkten betrachtet werden. Der Zweck der Aufteilung des Umsatzes ergibt sich meist ohne weiteres aus der Art der Aufteilung, so daß sich große Erläuterungen dazu erübrigen [1]). Es wäre eine Unmöglichkeit, alle irgendwo auftretenden Möglichkeiten der Umsatzaufgliederung hier darstellen zu wollen; auch kommen nicht alle Möglichkeiten für eine und dieselbe Unternehmung in Frage; es hängt ganz von der Eigenart des Absatzes der einzelnen Unternehmung ab, welche Gesichtspunkte bei der Absatzaufgliederung in den Vordergrund zu treten haben.

Mit dieser Einschränkung seien etliche Aufgliederungsmöglichkeiten hier dargestellt. Zunächst liegt es nahe, den Umsatz wert- und mengenmäßig getrennt zu betrachten. Mellerowicz [2]) sagt darüber folgendes: „Die Messung des Umsatzes erfolgt in der Regel periodisch, wertmäßig in Geld- oder mengenmäßig in physikalischen Einheiten (Stück, kg, t, m usw.). Der mengenmäßigen Erfassung der Umsätze ist in allen Fällen der Vorzug zu geben, in denen nicht die Höhe der Kosten dagegenspricht. Mengenziffern haben den Vorteil der Beständigkeit und damit der dauernden Vergleichbarkeit. Alle wertmäßigen Umsatzzahlen verlieren diese dagegen nach einiger Zeit, und zwar umso schneller, je größer die Preisbewegungen des Umsatzträgers oder die Geldwertschwankungen sind. Eine mengenmäßige Umsatzstatistik ist aber oft aus Gründen der Kostenökonomie und wegen der Uneinheitlichkeit der Waren unmöglich, so daß man sich mit einer wert-

---

[1]) Vgl. dazu im besonderen Calmes, Albert, Die Statistik im Fabrik und Warenhandelsbetrieb, 6. Aufl., Leipzig 1921;
Isaac, Alfred, Betriebswirtschaftliche Statsitik, Berlin-Wien 1925;
Winkler, Arno, Die Technik zur Verwertung der Umsatzziffer, Zeitschrift f. Handelswissenschaft u. Handelspraxis, 14. Jg. 1921/22, S. 228.

[2]) Mellerowicz, a. a. O., S. 138, vgl. auch S. 8 dieser Arbeit.

mäßigen Erfassung der Umsätze begnügen muß. Trotz der Unmöglichkeit einer mengenmäßigen Umsatzstatistik für den Gesamtbetrieb ist sie doch oft für einzelne Abteilungen möglich, jedenfalls immer erstrebenswert, weil sie bei richtiger Gliederung wichtige Aufschlüsse über die Zusammensetzung des Abteilungsabsatzes, über den Anteil der verschiedenen Formen, Farben, Größen, Werkstoffe usw. geben und dadurch die Einkaufs- und Produktionsdispositionen erleichtern kann." Diesen sehr klaren Ausführungen wäre nur noch hinzuzufügen, daß im wertmäßig erfaßten Umsatz Einflüsse von Seiten des Wertes und der Menge durcheinandergehen, sich eventuell sogar aufheben können, und daß es selbstverständlich sehr verschieden zu beurteilen ist, ob eine wertmäßige Umsatzerhöhung oder -minderung bei allgemein oder speziell steigenden oder fallenden Preisen eingetreten ist. Dies kann nur festgestellt werden durch eine evtl. nur abteilungsweise mögliche mengenmäßige Umsatzfeststellung und ein Vergleich mit dem wertmäßigen Umsatz.

Weiterhin kann der Umsatz in kleinere Zeitabschnitte aufgeteilt werden. Man kann feststellen, wie groß der Umsatz in Monaten, Wochen, Tagen und Stunden des Tages ist.

Die monatlichen Umsatzschwankungen, in denen besonders die Saisonschwankungen zum Ausdruck kommen, zeigen auf dem Wege des Betriebsvergleichs, inwieweit der eigene Betrieb an den Saisonschwankungen der Branche teilnimmt, danach richtet sich auch, wie aus dem zweiten Teil dieser Arbeit hervorging, der Bedarf an zusätzlichem Kapital für die Saisonspitze.

Die noch kürzeren Schwankungserscheinungen des Umsatzes haben ihre Hauptbedeutung im Einzelhandel[1]).

Aus den Ausführungen von Grünbaum und Hax geht hervor, daß im Einzelhandel die Saison-, Monats-, Wochen- und Tagesschwankungen des Umsatzes sehr erheblich sind. „Die kurzfristigen Wirtschaftsschwankungen sind das typische Kennzeichen konsumnaher Wirtschaftszweige. Sie treffen daher den Einzelhandel, die Warenverteilung an den letzten Konsumenten mit voller Wucht"[2]). Da der Einzelhandelsbetrieb, wie Grünbaum (S. 12) nachweist, „in hohem Maße unter dem Druck der fixen Kosten steht", (die Summe der fixen Kosten beträgt ca. 70 % der Gesamtkosten), so ist klar, daß erhebliche Umsatzschwankungen starke Kostendegressionen bezw. -progressionen zur Folge haben. Andererseits muß der Betrieb so groß sein, „daß auch der stärkste, voraussichtlich zu erwartende Andrang bewältigt werden kann. Diese „Betriebsbereitschaft" verursacht aber Kosten, die in der Hauptsache fixer Natur sind. Andererseits kann die Betriebs-

[1]) Vgl. dazu Grünbaum, Heinz, Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. Sonderheft 10, Berlin 1928. Hax, Karl, Die rhythmischen Schwankungen der Warenhausumsätze, Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung. IV. Band. 1930/31, S. 35.

[2]) Grünbaum, a. a. O., S. 10.

bereitschaft nicht allein auf die Durchschnittsbeschäftigung abgestellt sein. Maßgebend für den Umfang des Betriebes ist vielmehr die überdurchschnittliche Beschäftigung, zum Teil sogar die Höchstbeschäftigung“ [1]). Aus diesem Zwang der Anpassung des Einzelhandelbetriebs an den Höchstumsatz, zum mindesten an eine überdurchschnittliche Beschäftigung und der Tatsache der starken Schwankungserscheinungen, ergibt sich ein niedriger Gesamtausnutzungsgrad des Einzelhandelsbetriebes, den Grünbaum (S. 74) bei dem von ihm untersuchten Unternehmen, ohne auf die Berechnungsart hier näher einzugehen, mit etwa 37 % angibt [2]). Auf Grund der weitgehenden Homogenität des Einzelhandels glaubt Grünbaum dieses Ergebnis cum grano salis verallgemeinern zu können. Jede Verbesserung dieses Ausnutzungsgrades bedeutet natürlich eine Kostenersparnis und dadurch eine Möglichkeit der Herabsetzung der Verkaufspreise. Da jedes Einzelhandelsunternehmen daher einen besseren Ausnutzungsgrad, entweder durch den Versuch des Ausgleichs der Umsatzschwankungen oder durch den Versuch der Kostenanpassung an die Umsatzschwankungen anstrebt — mögen dem Erfolg auch praktisch ziemlich enge Grenzen gesetzt sein — so ergibt sich aus der Tatsache dieser Umsatzschwankungen jedenfalls eine wichtige Kontrollfunktion des Umsatzes schlechthin und und seiner statistischen Aufteilung in kleinere Zeitabschnitte im besonderen.

Zu den weiteren Einteilungsmöglichkeiten, wie sie Calmes [1]) aufführt, ist nichts besonderes zu bemerken. Sie sprechen für sich selbst.

„a) Nach Bestellergruppen wie Groß- und Kleinabnehmern, Behörden und Privatkunden, Filialen, Beteiligungen und sonstigen Verkaufsorganen,

b) nach ständigen Abnehmern und flottierender Kundschaft, bezw. nach beibehaltenen, im Verhältnis zur folgenden Rechnungsperiode verlorenen und im Vergleich zur vorhergehenden Periode hinzugetretenen Kunden,

---

[1]) Hax, a. a. O., S. 43.

[2]) Einige herausgegriffene Ziffern von Grünbaum und Hax mögen dies veranschaulichen:

Saisonschwankungen des von Grünbaum untersuchten Warenhauses:

Maximum der Jahresumsätze in % des Durchschnittsmonates	162 %
Niedrigster Wert	75 %
Nach Hax beträgt das Verhältnis des schwächsten zum besten Monat	1 : 2,3
Das Verhältnis des Monatsdurchschnitts zum besten Monat	1 : 1,76
Bei den Monatsschwankungen beträgt nach Hax das Verhältnis des schwächsten zum besten Verkaufstag	1 : 2,25
Das Verhältnis des durchschnittlichen Tagesumsatzes zum höchsten Tagesumsatz	1 : 1,18
Die täglichen Schwankungen seien daran illustriert, daß nach Hax das Verhältnis des durchschnittlichen Stundenumsatzes am Tage zum Umsatz der letzten Tagesstunde etwa beträgt	1 : 2,5

[3]) Calmes, a. a. O., S. 223.

c) nach den einzelnen Kunden,

d) nach Absatzgebieten, wie Staaten, Orten, Vertretungsbezirken und dergleichen."

Hinzugefügt sei noch die Trennung in Umsatz gegen sofortige Barzahlung und in Kreditumsatz, der evtl. weiter unterzuteilen ist, wenn verschiedene Kreditfristen gewährt werden. Diese Unterscheidung ist wegen des jeweils verschiedenen Kapitalbedarfes der Unternehmung von Bedeutung.

2. Die Erfassung des Umsatzes.

Ganz kurz muß in diesem Zusammenhang auch auf die Erfassung des Umsatzes eingegangen werden; diese Erfassung ist auf verschiedene Art und Weise möglich. Gewöhnlich denkt man zunächst an die Erfassung zum Verkaufspreise. Der so zu erfassende Umsatz läßt sich am einfachsten aus der Buchhaltung ersehen, Müller[1]) macht dazu folgenden Vorschlag: „Man zweige vom Warenkonto (bezw. Fabrikatekonto einer Industrieunternehmung)[2]) ab ein anderes Hauptbuchkonto, das den Namen ‚Umsatzkonto' führen möge. Auf diesem Umsatzkonto verbuche man in erster Linie alle Verkäufe. Außerdem leite man darüber alle Posten, die man als umsatzmindernd oder umsatzmehrend erachtet wissen will."

Im einzelnen sieht das Umsatzkonto Müllers folgendermaßen aus[3]):

Umsatzkonto

SOLL	HABEN
Abzüge der Kundschaft in Gestalt von 1. Preisdifferenzen, 2. Gewichtsdifferenzen, 3. Rabatt, 4. Zu Unrecht belasteten Frachtspesen, Emballagen und Fastagen-Beträgen, 5. Sonstigen, der Kundschaft auf Grund von Rechenfehlern u. dergl. zustehenden Gutschriften.	Beträge der Verkaufsrechnungen (Brutto-Umsatz)
Von der Kundschaft empfangene Rücksendungen (Kundenretouren) in Form von 1. Waren, 2. Emballagen und Fastagen.	Den Brutto-Umsatz zu Recht erhöhende Storni und Umbuchungen.
Den Brutto-Umsatz zu Recht mindernde Storni und Umbuchungen.	Der Kundschaft auf Grund von Rechenfehlern oder sonstigen Differenzen in den Verkaufsrechnungen nachträglich zu belastende Beträge.

[1]) Müller, a. a. O., S. 140.

[2]) Vom Verfasser hinzugefügt.

[3]) Müller, a. a. O., S. 142.

SOLL	Umsatzkonto	HABEN
Rückvergütungen von etwa für die Kundschaft verauslagten Transport-, Versicherungs-, Zoll-, Steuer- und ähnlichen Kosten, weil diese in den Verkaufsrechnungen zunächst belastet sind, zufolge der Rückvergütungen seitens der Kundschaft dieser jedoch wieder gutgeschrieben werden müssen, womit eine entsprechende Umsatzminderung einhergeht.		
Saldo-Uebertrag auf Warenkonto.		

Man wird in manchem anderer Ansicht sein können; ob man z. B. Rabatte immer als umsatzmindernd wird ansehen können, dürfte zum mindesten zweifelhaft sein, da man die Rabatte ja sehr häufig als Teile der Vertriebskosten ansieht, also dann auch als Umsatzanteil, wenn die Vertriebskosten im Umsatz enthalten sind. Doch läßt sich darüber nichts Endgültiges aussagen, da bei derartigen Einzelheiten Brancheeigentümlichkeiten ausschlaggebend sind.

Den gleichen Vorschlag wie Müller macht Mund[1]) in folgender Abzugsform:

Fakturenwert abgerechneter Lieferungen		RM . . . . .
z u z ü g l i c h		
Vergütungen der Verbände	RM	
und sonstiger den Umsatz betreffender		
Sondervergütungen (Prämien, Ausfuhrvergütungen usw.)	RM	
Gesamtvergütungen		RM . . . .
Bruttoumsatz		RM . . . . .
a b z ü g l i c h :		
Preis- u. Gewichtsdifferenzen	RM	
Retouren	RM	
Preisnachlässe	RM	
Frachten und Zölle	RM	
Provisionen	RM	
Umsatzsteuer	RM	
Syndikatsumlage	RM	
Gesamtabzüge		RM . . . . .
Nettoumsatz		RM . . . . .

Für den Vergleich der absoluten Umsatzziffern, wie er oben dargestellt wurde, kann der Umsatz ohne weiteres zu Verkaufspreisen erfaßt werden, da es dabei nur darauf ankommt,

[1]) Mund, Paul Ed., Der Umsatzbegriff in der Betriebswirtschaft im Hinblick auf den Rentabilitätsvergleich bei Wirtschaftsbetrieben. Betriebswirtsch. Rdschau., 5. Jg., S. 29 ff.

daß er immer und überall gleich erfaßt wird. Auch weisen Hirsch-Brand[1]) darauf hin, daß die Handelsspanne national und international in den einzelnen Branchen ziemlich gleich ist.

Was die Erfassung des Umsatzes zum Selbstkostenpreise angeht, so kann man auf dem Standpunkt stehen, daß der Gewinn kein Teil des Umsatzes ist, da der Umsatz ja das Mittel zur Gewinnerzielung ist, und daher der Gewinn als Zweck nicht schon im Mittel enthalten sein kann. Doch kommt es praktisch immer nur darauf an, daß alle Vergleiche auf der gleichen Basis vor sich gehen. Zur Erfassung empfiehlt sich am besten die Nicklisch'sche Methode[2]). Nicklisch berechnet ja den Umsatz zu Aufwandwerten mit folgender Formel:

Umsatz = Anfangsbestand + Zugang — Endbestand.

Man kann das Ergebnis aus der Buchhaltung ablesen, wenn diese ein Konto Fertigfabrikate bezw. Waren im Handelsbetrieb zu Selbstkostenpreisen enthält.

Man kann sich sogar eine Umsatzerfassung vorstellen, die den Umsatz zum Selbstkostenpreise abzüglich der Kosten erfaßt, die die Absatztätigkeit selbst verursacht (Vertriebskosten). So wird z. B. die Berechnung des Lagerumschlags des Fertigfabrikatelagers, worauf noch näher eingegangen wird, am besten mit einem solchen Umsatzwert vorgenommen. Es sind hier unter Vertriebskosten diejenigen Kosten verstanden, die der Verkauf als Tätigkeit verursacht, die also nicht schon angefallen sind, wenn diese Tätigkeit beginnt. Es handelt sich also nicht um diejenigen Kosten, die der Vertrieb außerhalb der Unternehmung verursacht (also Frachtkosten u. ä.), sondern um Kosten der Vertriebsfunktion im Sinne Henzels[3]) innerhalb der Unternehmung, also um die Kosten, die von dem Augenblick an entstehen, in dem das Gut bei Kundenproduktion die Fertigung und bei Marktproduktion bezw. im Handel das Lager verläßt, und zwar sowohl um die Mengenkosten wie um die Gemeinkosten des Betriebs im besonderen, wie um einen Anteil der nicht zwischen den einzelnen Funktionen der Unternehmung direkt aufzuteilenden Verwaltungskosten. Um den Umsatz so erfassen zu können, ist eine Trennung der Buchhaltung zum mindesten in Betriebsbuchhaltung und Vertriebsbuchhaltung notwendig. Es sind dann vom Gesamtumsatz zu Selbstkostenpreisen die Kosten der Vertriebsfunktion abzuziehen, die mit Hilfe einer Vertriebsbuchhaltung getrennt zu erfassen sind. Diese Trennung, auch die Verwaltungskosten sind dann in solche für Vertrieb und Nichtvertrieb einzuteilen, ist eine alte Forderung in der Literatur, daß sie von Belang ist, beweist Henzel mit verschiedenen Ziffern[4]).

---

[1]) Hirsch-Brand, Die Handelsspanne, Berlin-Wien 1931, S. 22 ff.

[2]) Nicklisch, Heinz, Wirtschaftliche Betriebslehre. 6. Aufl., Stuttgart 1922, S. 70 ff.

[3]) Henzel, a. a. O., S. 155.

[4]) Henzel, a. a. O., S. 157.

Die mengenmäßige Erfassung des Umsatzes wurde schon weiter oben [1]) im Anschluß an Mellerowicz behandelt.

3. Umsatz und Beschäftigungsgrad.

Alle die Vergleiche, die seither dargestellt wurden, ließen einen Gesichtspunkt unberücksichtigt, den Vergleich mit einer Optimalziffer, denn, wie aus den Ausführungen über den Kapitalbedarf hervorging, wird ja ein Unternehmen immer im Hinblick auf einen voraussichtlich zu erwartenden Umsatz von bestimmter Höhe gegründet. Es ist klar, daß natürlich das ganze Unternehmen auf diesen Umsatz abgestellt sein muß; so könnte man also zunächst annehmen, daß sich die Entwicklung der Umsatzziffern am besten dazu eignet, als Gradmesser der Beanspruchung der Unternehmung, als Maßstab des Beschäftigungsgrades zu dienen, worunter im allgemeinen „der Quotient aus tatsächlicher, durch den Auftragsbestand gegebenen und der optimalen Inanspruchnahme der Betriebsmittel und Arbeitskräfte" [2]) verstanden wird [3]). Es wäre dazu allerdings weitere Voraussetzung, daß der ganze Betrieb sämtlichen Umsatzschwankungen unmittelbar nachfolgt, d. h. daß alle Teilbetriebe entsprechend jeder Umsatzänderung ihre Dispositionen ändern; da diese Voraussetzung kaum jemals zutreffen wird, ist schon aus diesem Grund der Umsatz jedenfalls als Maßstab für den Beschäftigungsgrad des ganzen Betriebes nicht geeignet, sondern nur dort, wo seine Schwankungen die Beschäftigung unmittelbar beeinflussen. Das wird in der Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen, wie in der Produktion selbst im allgemeinen nicht der Fall sein. Beim Vertrieb könnte man zunächst daran denken, seinen Beschäftigungsgrad am Umsatz zu messen. Wenn man unter der Aufgabe der Vertriebsabteilung im Industriebetrieb versteht, die verkauften Waren vertriebsfertig (im allgemeinen = versandfertig) zu machen und zu versenden, liegt der Gedanke nahe, daß dafür der Umsatz monatlich oder wöchentlich mengenmäßig dargestellt, der geeignete Maßstab für die Beschäftigung wäre, ebenso wie für die unmittelbare Verkaufstätigkeit im Einzelhandelsbetrieb. Doch übersieht man dabei etwas sehr Wesentliches. Die Beschäftigungsstärke einer Versand-, Vertriebs-, oder Verkaufsabteilung ist nicht allein abhängig von der absoluten Größe des Umsatzes, sondern auch von der Anzahl der einzelnen Aufträge, aus denen sich der Umsatz zusammensetzt. So wird es für eine Vertriebsabteilung immer einen großen Unterschied bedeuten, ob in einer Woche nur zwei Aufträge von 500 Stück einer Ware oder 100 Aufträge von 10 Stück versendet werden, während es natürlich auch einen Unterschied bedeutet, ob nur zwei Aufträge einer bestimmten Höhe oder 20 versendet wer-

---

[1]) vgl. S. 59/60.

[2]) Penndorf, B., Industriebetriebslehre, Kap. VI Bd. I der Handelshochschule Berlin-Wien o. J.

[3]) zu welchem Zweck der Beschäftigungsgrad überhaupt festgestellt wird, steht hier nicht zur Debatte.

den. Aus diesen beiden Grenzfällen ergibt sich klar, daß der Umsatz in seiner absoluten Summe nur einen Faktor des Beschäftigungsmaßstabes bildet, während der andere aus der Anzahl der versandten Aufträge oder der Kaufakte im Handel gebildet wird, wobei allerdings zu berücksichtigen bleibt, daß die Einwirkung der beiden Faktoren auf den Beschäftigungsgrad nicht dieselbe ist, sondern daß im allgemeinen der Einfluß der Anzahl der Aufträge stärker sein wird. Dieses verschiedene Kräfteverhältnis der beiden Beeinflussungsfaktoren wird bestätigt durch eine Veröffentlichung des Instituts für Konjunkturforschung [1]), in der es heißt, daß die einzelnen Verkaufshandlungen schwieriger werden. „Ferner gehen die Konsumenten zum Einkauf kleinerer Mengen über, suchen aber dafür die Einzelhandelsgeschäfte öfter auf. Dies ergibt sich deutlich daraus, daß die Zahl der Kassenzettel im Jahre 1932 über der des Jahres 1931 lag, obwohl die Umsätze nicht nur wert-, sondern auch mengenmäßig zurückgegangen sind. Hieraus folgt, daß der Umsatz bei der einzelnen Verkaufshandlung in den Waren- und Kaufhäusern, (den man begrifflich im allgemeinen als „Umsatz je Kassenzettel" bezeichnet, vom Verf. hinzugefügt) sich außerordentlich scharf vermindert hat. Im Gesamtdurchschnitt der berichtenden Betriebe ging der Umsatz je Kassenzettel von M. 1,81 im Jahre 1931 auf 1,36 RM im Jahre 1932, also um rund 25 % zurück. Dieser Rückgang ist noch stärker als der der Umsatzwerte, der nur 18 % ausmacht. Das Steigen der Zahl der Kassenzettel und die überaus starke Verminderung des Umsatzes je Kassenzettel ist nur dadurch zu erklären, daß die Verbraucher, soweit es möglich war, zum Kauf kleinerer Mengen übergegangen sind, dafür aber öfter die Geschäfte aufsuchten."

4. Der Umsatz je beschäftigte Person und je Verkaufskraft.

Weitere Möglichkeiten der Inbeziehungsetzung des Umsatzes hat die Handelsenquete veröffentlicht. Man setzt im Einzelhandel den Umsatz pro einer Zeiteinheit in Beziehung zu der Anzahl der beschäftigten Personen überhaupt oder zur Anzahl der reinen Verkaufskräfte, die tatsächlich hinter dem Ladentisch stehen, man berechnet den Umsatz pro Kunde; alle diese Betriebsziffern leisten für einen Betriebsvergleich hervorragende Dienste. Doch sind sie gleichzeitig nur mit Vorsicht zu benützen und zu verallgemeinern; dies begründet die schon erwähnte Veröffentlichung des Instituts für Konjunkturforschung [2]) folgendermaßen: „Die Höhe des Umsatzes je beschäftigte Person und je Verkaufskraft läßt . . . nicht ohne weiteres ein Urteil über das mehr oder weniger vorteilhafte Arbeiten eines Betriebes zu; vielmehr wird dieser Wert stark durch die warenmäßige Zusammen-

[1]) Kostengestaltung und Lagerhaltung in deutschen Waren- und Kaufhäusern im Jahre 1932. Herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung. Berlin im September 1933, S. 12/13.

[2]) Kostengestaltung und Lagerhaltung in deutschen Waren- und Kaufhäusern im Jahre 1932. Herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung. Berlin im September 1933, S. 13.

setzung des Umsatzes beeinflußt. Sind also die Sortimente der Betriebe sehr verschieden, so ist der Umsatz je Beschäftigten als zwischenbetrieblicher Vergleichsmaßstab nur bedingt brauchbar".

Auch im Handbuch der Rationalisierung [1]) werden Bedenken ähnlicher Art geäußert; es heißt dort: „Für die Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft im Einzelhandel sind eine Reihe von Faktoren ausschlaggebend, die sich exakter Feststellung weitgehend entziehen. Die Art der Ware, die soziale Struktur der Kundschaft, die Art des Einzelhandelsbetriebes, das alles sind Faktoren, die die Arbeitsleistung der im Einzelhandel beschäftigten Personen beeinflussen und es erschweren, Richtzahlen zu ermitteln, die eine wirklich einwandfreie Beurteilung der menschlichen Arbeitsleistung im Handelsbetrieb ermöglichen. . . . Hohe Umsatzquote der im Einzelhandel beschäftigten Personen läßt noch nicht unbedingt auf eine höhere wirtschaftliche Leistung schließen, vielmehr halten gerade gut geleitete Spezialgeschäfte mit anspruchsvoller Kundschaft ‚Qualitätsreserven' an menschlicher Arbeitskraft, was sich in einer Senkung der Umsatzquote je beschäftigte Person offenbar auswirken muß. Unter diesem Vorbehalt und unter Berücksichtigung aller methodischen Bedenken, die oben bereits dargestellt sind, ist jedoch die Feststellung der Umsatztätigkeit je beschäftigte Person bezw. je Verkaufskraft als Rationalisierungsmittel des Einzelhandels von außerordentlicher Bedeutung, da der menschliche Faktor im Einzelhandel schlechterdings ausschlaggebend ist."

So kann man verallgemeinernd sagen, daß dort, wo der unmittelbare Kausalzusammenhang zwischen zwei zueinander in Beziehung gesetzten Betriebsziffern nur ein loser ist, das Ergebnis dieser Inbeziehungsetzung nicht immer imstande ist, etwas Allgemeingültiges, zu Vergleichen Geeignetes auszusagen. Daher werden auch hier diese Möglichkeiten eines Vergleichs nur erwähnt, da sie ja, wie gesagt, von hoher Bedeutung sein können, aber nicht müssen.

C. Die Bedeutung der Umsatzgeschwindigkeit für die Kontrolle der Unternehmung und ihre Art der Berechnung.

1. Einleitung.

Der Gedanke liegt nahe, in der gleichen Art, wie der Kapitalbedarf für eine neu zu gründende Unternehmung im Anschluß an den voraussichtlich zu erzielenden Umsatz errechnet wurde, auch eine Kontrolle über eine schon sich in Gang befindliche Unternehmung auszuüben; man würde also den Absatz einer Unternehmung horizontal in die einzelnen Wertströme aufspalten, die Breite des Wertstromes und seine Geschwindigkeit nachprüfen können [2]) um festzustellen, ob sie zum Umsatz in

[1]) Handbuch der Rationalisierung. 2. Aufl. Berlin-Wien 1930, S. 791.
[2]) Vgl. Schmaltz, Kurt, Art. Umsatz im Hdw. d. Betriebswirtschaft. 5. Bd. Stuttgart 1928, Sp. 474.

einem angemessenen Verhältnis stehen. Sicher wird diese Art der Kontrolle manchmal vorgenommen, insbesondere dann, wenn man den Kapitalbedarf bis in seine Einzelheiten verfolgen will.

Praktisch wird bei einer bestehenden, im Gang sich befindlichen Unternehmung die Kontrolle des „Flusses der Werte" meist anders vorgenommen; man teilt normalerweise den Durchlauf durch die ganze Unternehmung vertikal in verschiedene „Umsatzphasen" [1]) auf (die Grenzen, an denen je zwei Umsatzphasen zusammenstoßen, nennt Lehmann „Umsatzstellen").

Lehmann [2]) bemerkt dazu noch im einzelnen: „Eine allgemein gültige Regel für die Zerlegung des Umsatzprozesses in Umsatzphasen, bezw. für die Festlegung von Umsatzstellen gibt es grundsätzlich ebenso wenig, wie es ein unter allen Umständen brauchbares Kontensystem für die Buchhaltung gibt. Trotzdem kann man von einer Mindestzahl von Umsatzphasen und Umsatzstellen sprechen, welche im Hinblick auf den industriellen, d. h. den vollständigen Umsatzprozeß unter allen Umständen unterschieden werden müssen und über welche folgendes Schema Aufschluß gibt:

I—VI = Umsatzphasen, 1—6 = Umsatzstellen.

I		Phase des Zahlungsmittelzustandes	
	1	Kostengüterbezahlung = Zahlungen im Einkauf =	
		Ausgaben	Geschäft
II		Phase der Kreditbeziehungen im Einkauf	
	2	Kostengüteranschaffung = Einkauf der Kostengüter =	
		Einsatz	
III		Phase der Bereitschaft der Kostengüter	
	3	Kostengüterverwendung = Verbrauch der Kostengüter =	
		Kosten	Betrieb
IV		Phase des Fertigungsprozesses	
	4	Ertragsgütererzeugung = Entstehung der Ertragsgüter =	
		Ertrag	
V		Phase der Bereitschaft der Ertragsgüter	
	5	Ertragsgüterabsetzung = Verkauf der Ertragsgüter =	
		Absatz	Geschäft
VI		Phase der Kreditbeziehungen im Verkauf	
	6	Ertragsgüterbezahlung = Zahlungen im Verkauf =	
		Einnahmen	

[1]) Lehmann, M. R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1928, S. 92.

[2]) Lehmann, a. a. O., S. 93/94.

Aus diesem Schema geht hervor, daß man den industriellen Umsatzprozeß mindestens in 6 Phasen (I—VI) einzuteilen hat, welche durch ebenfalls 6 Umsatzstellen (1—6) gegeneinander abgegrenzt werden und zwar derart, daß die Umsatzstelle 6 die Grenze zwischen Umsatzphase VI und I bildet . . . . Während der industrielle Umsatzprozeß in sechs Phasen eingeteilt werden muß, kommt man bei dem Warenhandel mit dessen Einteilung in vier Phasen, bezw. mit der Festlegung von vier Umsatzstellen aus, weil dem letzteren der Umwandlungsprozeß der Kostengüter in Ertragsgüter mangelt, sodaß bei ihm die fünfte Umsatzphase (V) die Phase der Warenbereitschaft ist, welche unmittelbar an Phase II angrenzt, und weil die Umsatzstellen 2 und 5 in diesem Falle die „Stellen" des Wareneinkaufes und des Warenverkaufs darstellen."

Die Kontrolle geht dann so vor sich, daß man den „Fluß der Werte" in jeder einzelnen Umsatzphase für sich beobachtet und vergleicht; das wäre zunächst nur eine andere Aufteilung des „Flusses der Werte", die mehr auf die Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten ist, als die reine horizontale Aufspaltung des Umsatzes ohne vertikale Trennungen, wie sie für die Berechnung des Kapitalbedarfes vorgenommen wurde und auch notwendig war. Aber mit der vertikalen Aufteilung des Umsatzprozesses in verschiedene Umsatzphasen ist normalerweise auch eine materielle Beschränkung der Kontrolle verbunden. Man untersucht nicht alle Wertströme getrennt für sich, sondern nur den Durchlauf des Ausgangsstoffes in der Industrie und der Waren schlechthin im Handel. Diese Art der Kontrolle findet ihre Rechtfertigung darin, daß ja die anderen Wertströme der Arbeitsleistung, der Anlagennutzung und der nicht unmittelbar beobachtbare Wertdurchlauf automatisch günstig beeinflußt werden. Denn ob nun die Verbesserung des Durchlaufs der Ausgangsstoffe dadurch hervorgerufen wird, daß in der gleichen Zeit wie vorher eine größere Menge des Ausgangsstoffes durch das Unternehmen hindurchgeht oder die gleiche Menge wie früher in einer kürzeren Zeit, immer müssen ja bei Beendigung der Durchlaufszeit alle Aufwendungen, die das Unternehmen während dieser Umlaufszeit gemacht hat, im Umsatz enthalten sein, also ebenfalls in kürzerer Zeit in das Unternehmen zurückfließen. Gewiß entstehen durch diese Verkürzung der Durchlaufszeit auch gewisse zusätzliche Kosten, doch müssen diese bis zu einer gewissen optimalen Grenze geringer einzuschätzen sein, als die Vorteile einer Verkürzung der Durchlaufszeit, die noch näher erläutert werden sollen, auf der anderen Seite, sonst hätten ja, so können wir rückwärtsschließen, die Bestrebungen, die von so vielen Seiten zur Verkürzung der Durchlaufszeit gemacht werden, überhaupt keinen Sinn[1]). So ist es also berechtigt, wenn nur der Durchlauf der

[1]) Es soll weiter unten an einem Beispiel gezeigt werden, wie die Kosten der Lagerhaltung durch eine Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers beeinflußt werden.

Ausgangsstoffe durch das Unternehmen auf seine zeitliche Dauer untersucht wird und die übrigen Kosten rein statisch nur auf ihre absolute Höhe ohne Rücksicht auf die Durchlaufszeit kontrolliert werden. Daß natürlich die Untersuchung der Umsatzgeschwindigkeit des Fertigfabrikatelagers im Industriebetrieb sich auf das Fertigfabrikatelager schlechthin bezieht und nicht etwa nur auf den Anteil des Ausgangsstoffes im Fertigfabrikat, versteht sich am Rande und bedarf keiner besonderen Erörterung.

Welches sind nun die Vorteile, die eine Verkürzung der Durchlaufszeit für ein Unternehmen mit sich bringt? Nicklisch[1]) bringt die Vorteile auf den Generalnenner der besseren Kapitalnutzung und hat damit sicherlich recht; denn entweder versucht man, mit dem vorhandenen Kapital eine Mehrleistung gegenüber früher zu erzielen oder die gleiche Leistung mit weniger Kapital zu verwirklichen. Im einzelnen illustriert Nicklisch ganz ausführlich die bessere Kapitalnutzung mit folgenden Einzelheiten: Eine Verkürzung der Durchlaufszeit hat eine schnellere Lieferungsmöglichkeit als seither, evtl. als die Konkurrenzunternehmungen zur Folge. Dies hätte auch bei gleichen Preisen wie vorher schon eine Verstärkung des Auftragseingangs, also eine bessere Ausnutzung des Betriebes zur Folge. Kommt dazu noch eine Preisherabsetzung infolge der besseren Kapitalnutzung, so werden neue Käuferschichten, die geringere Kaufkraft bisher fernhielt, neu hinzukommen. Dazu kommt noch eine Risikobeschränkung, die durch die Verkürzung der Durchlaufszeit hervorgerufen wird, über die Schäfer[2]) folgendes aussagt: „Der Betrieb mit sehr kurzer Umschlagsdauer besitzt eine große Beweglichkeit. Sobald sich die Marktlage ändert, hat er die Möglichkeit, seine Produktionsdispositionen zu ändern. Die Gestaltung seiner technischen Beschäftigung wird meist ein getreues Abbild der kaufmännischen sein. Anders bei Unternehmungen mit sehr langer technischer Umschlagsdauer. Ist da die Produktion einmal in einer bestimmten Breite in Gang gesetzt, so bleibt diese Breite der Betätigung auf Monate hinaus bestehen, bis der Produktionsgang beendet ist, unabhängig davon, was etwa in kaufmännischer Hinsicht seither vorgeht. Durch die einem Zweige eigene Länge der technischen Umschlagsdauer wird also die Form und die Intensität der Beschäftigungsveränderungen vor allem bestimmt."

Daß die Beschleunigung der Durchlaufszeit eine technische Grenze hat, ist klar; daß aber auch eine wirtschaftliche Grenze besteht, darauf weist Feige[3]) hin, wenn er sagt: „Der beliebigen Erhöhung der Umschlagsziffer ist nun dadurch eine Grenze ge-

---

[1]) Nicklisch, H., Grundfragen für die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928, S. 36 ff.

[2]) Schäfer, Erich, Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb. Nürnberg 1931, S. 34.

[3]) Feige, Alfred, Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel, Die Betriebswirschaft. Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 23. Jahrg., 1930, S. 135.

setzt, daß die Degression der Verkaufspreise stärker erfolgt als die Degression der Einkaufspreise und der innerbetrieblichen Kosten. Das heißt, daß von einem bestimmten Punkt ab die Aufnahmefähigkeit des Marktes mit so großen Preisherabsetzungen erkauft werden muß, daß diese sich nicht mehr lohnt".

Zunächst ist es sicher richtig, daß „die Anforderungen an das Gesamtkapital im allgemeinen nicht proportional zum Umsatz, sondern degressiv steigen, weil der sachliche und persönliche Apparat besser ausgenutzt werden" [1] [2]). Es fragt sich nun, bis zu welchem Punkte diese degressive Kostensteigerung vorhanden ist, denn, daß sie einmal umschlagen muß, ist klar, sonst „könnte ja von einer beliebig großen Menge ab der Preis der einzelnen Wareneinheit ab praktisch gleich null werden" [3]). Wo liegt nun die Grenze? Unter sonst gleichen Umständen wird sich eine Umsatzsteigerung nur erreichen lassen durch Preisermäßigungen pro Einheit. Auch eine Qualitätsverbesserung bei gleichbleibendem Preis ist praktisch als Preisermäßigung anzusprechen. Nun wird es einen Punkt geben, an dem die Preisermäßigung so groß sein muß, um das Produkt noch an neue Käuferschichten absetzen zu können, daß sie auch durch die allerwirtschaftlichste Kapitalausnutzung nicht mehr ausgeglichen wird. Das wird der Punkt sein, bis zu dem höchstens aus innerbetrieblichen Gründen der Umsatz gesteigert werden darf. Daß bei Zufuhr von neuem Kapital sich ein neues Optimum erreichen ließe, ist klar.

Nun ist es aber möglich, ja sogar wahrscheinlich, daß aus Gründen, die von der Einzelunternehmung nicht zu beeinflussen sind, die also ihre Ursache außerhalb der Unternehmung haben, eine Umsatzsteigerung nicht möglich ist. Dann wird man sich die Frage vorlegen müssen, ob nicht ein Teil des Kapitals freigesetzt werden kann.

Auch die Kapitalfreisetzung wird dort ihre Grenze haben, wo der Umsatz so stark zu fallen beginnt, daß eine bessere Kapitalausnutzung auch bei Freisetzung eines weiteren Kapitalteiles nicht mehr zu erzielen ist [4]), denn eine gewisse Umsatzverminde-

---

[1]) Kalveram, Wilhelm, Finanzierung, Bd. I, Kap. VIII der Handelshochschule, S. 1278.

[2]) Vgl. dazu auch Findeisen, Franz, Wege zur Gewinnsteigerung. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 82. Band, 2. Heft 1927, S. 288 ff., der dazu folgendes ausführt: „Die Kosten werden absolut gesteigert, der Ertrag relativ gemindert und trotzdem gesteigerte Gewinne durch relative Kostenminderung. Wo liegt nun des Rätsels Lösung? Der gesteigerte Umsatz oder besser gesagt, die betrieblichen Degressionsgesetze führen dazu, daß der größere Beschäftigungsgrad die Kosten auf die Leistungseinheit so weit herabdrückt, daß nicht nur der erhöhte absolute Kostenaufwand bezw. die Verzinsung und Amortisation für die Rationalisierungseinrichtungen, sowie bei herabgesetzten Preisen der ausfallende Ertrag gedeckt wird, sondern darüber hinaus eine Steigerung des Gewinnes erzielt wird (S. 296)."

[3]) Feige, a. a. O., S. 133.

[4]) Vgl. die Tabellen S. 119.

rung wird bei einer Kapitalfreisetzung ohnehin nicht zu umgehen sein. Denn darin wird ja die Kapitalfreisetzung im allgemeinen bestehen, daß man unrentable Abteilungen oder Teilbetriebe stilllegt; damit muß dann eine Umsatzverminderung parallel gehen; diese wird aber mehr als ausgeglichen dadurch, daß die noch arbeitenden rentablen Betriebe diese Anhängsel nicht mehr mitzuschleppen brauchen. Es ist auch denkbar, daß durch derartige Spezialisierung die Wirtschaftlichkeit im verbleibenden Teil der Unternehmung so gehoben wird, daß eine Umsatzsteigerung in den verbleibenden Produkten der Unternehmung hervorgerufen wird und die Umsatzminderung in toto zum Teil ausgleicht.

Diese Kapitalfreisetzung soll noch von einer anderen Seite etwas näher betrachtet werden. Jedes Unternehmen kann sein Vermögen in zwei Hauptarten untergliedern, in Anlagevermögen und in Umlaufsvermögen. Gehen wir einmal von letzterem aus, so hat dies mindestens so groß zu sein wie die Kosten, die für eine Umlaufperiode aufgewandt werden müssen, vermehrt um den während dieser Periode durchschnittlich gewährten Kreditbetrag.

Ludwig[1]) drückt obiges folgendermaßen aus: „Wer eine Fabrikation beginnt, muß solange Geld „hineinstecken", bis Geld in Form von Einnahmen zurückkehrt." Die Mindestdauer einer Umlaufperiode ist nun im wesentlichen technisch bedingt, also wesentlich vom Anlagevermögen abhängig; andererseits ist aber das Anlagevermögen nur wirtschaftlich auszunützen, wenn ein bestimmter Fonds von Betriebsvermögen immer vorhanden ist. Die Abhängigkeit ist also doppelseitig.

Dies alles gilt mutatis mutandis auch für den reinen Handelsbetrieb, nur daß bei ihm die Zentralfunktion nicht in der Gestaltung, sondern in der Lagerung besteht.

Wie und wo Kapitalfreisetzungen stattzufinden haben, das kann erst bei einer Beobachtung der einzelnen Teilumsatzgeschwindigkeiten gesagt werden, zu deren Besprechung jetzt übergegangen werden soll.

2. Die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers im Handelsbetrieb.

a) Allgemeines.

Die Lagerhaltung ist die Zentralfunktion des Handels, weswegen wir zunächst den Teil des Umlaufskapitals des Handelsbetriebs betrachten, der dieser Zentralfunktion dient. An der Berechtigung dieser Betrachtung ändert nichts die Tatsache, daß ein Teil des Umsatzes einzelner Unternehmungen nicht über das Lager selbst läuft. Soweit darüber Zahlen veröffentlicht sind, ist es nur ein unbedeutender Umsatzteil, der nicht über das Lager der Handelsunternehmungen geleitet wird. Dabei handelt es sich natürlich nur um Großhandel.

In Enqueteberichten sind darüber folgende Zahlen zu finden; aus dem Band

[1]) Ludwig, a. a. O., S. 100.

Selbständiger Großhandel mit Textilien [1]).

1. Selbständiger Großhandel mit Herrenstoffen.

Firma	1927	1928	1929
HTA		100 %	
HTB	90 %	85 %	95 %
HTC		95—98 %	
HTD		mehr als 66⅔ %	
HTE		100 %	

2. Selbständiger Großhandel mit Futterstoffen und Schneiderbedarfsartikeln.

Firma	1928
FA	75 %
FB	fast 100 %
FC	99 %

3. Tuchgroßversand.

Firma	1928
TVA	100 %
TVB	fast 100 %

4. Allgemeiner Großhandel mit Textilien.

Firma	1928
TGA	80 %
TGB	90 %

5. Selbständiger Großhandel mit Damenbekleidungsartikeln und Kurzwaren.

Firma	1913	1925	1926	1927	1928
DA					fast 100 %
DB	16 %	14 %	14 %	13 %	14 %
DC					
DD					
DE					100 %
DF					
DG					
DH					95 %

6. Selbständiger Großhandel mit Lebensmitteln und Kolonialwaren [2]).

Firma	1928	Firma	1928
LA	83 %	LE	96 %
LB	95—100 %	LG	100 %
LC	75—80 %	LH	100 %
LD	vorwiegend		

[1]) Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Selbständiger Großhandel mit Textilien, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk. III. Unterausschuß, 9. Arbeitsgruppe (Handel), 13. Bd., Berlin 1931.

[2]) Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Großhandel mit Lebensmitteln und Kolonialwaren, 12. Bd., Berlin 1930.

Die Zahlen geben an, wieviel Prozent des jährlichen Umsatzes über das Lager geleitet werden.

Man ersieht daraus, daß mit wenigen Ausnahmen der weitaus größere Teil des Umsatzes durch das Lager der betreffenden Unternehmung hindurchlief.

Für den Handelsbetrieb ist also die Frage nach der Umsatzgeschwindigkeit seines Lagers von größter Bedeutung, sodaß eine eingehende Betrachtung derselben gerechtfertigt ist.

Laut Schmaltz[1]) ist die am meisten anerkannte Definition dieser Umsatzgeschwindigkeit diejenige vom Bureau of Business Research der Harvard University, die folgendermaßen lautet: „The rate of stock-turn indicates the frequency with which merchandise is sold and replaced." In der Uebersetzung von Schmaltz: „Unter Umschlagsgeschwindigkeit des Lagers versteht man die Häufigkeit, mit der das Warenlager verkauft und erneuert wird."

Aus dieser Definition können wir ohne weiteres ableiten, wie die Ziffer, die diese Umschlagsgeschwindigkeit ausdrücken soll, beschaffen sein muß. Die beiden Faktoren für die Messung der Umsatzgeschwindigkeit sind also Umsatz und Bestand des Warenlagers, von dem man wissen will, wie oft er in einer Zeiteinheit verkauft wurde. Dieser Hinweis auf die Zeiteinheit fehlt übrigens in obiger Harvard-Definition.

Auf keinen Fall hat Werner[2]) recht, wenn er u. a. sagt: „Es soll die Umsatzschnelligkeit die Zeit sein, in der ein gewisser Waren- oder Fabrikatevorrat abgesetzt worden ist." Eine Geschwindigkeit kann nie eine Zeit sein; es ist vielmehr so, daß der reziproke Wert der Umsatzgeschwindigkeit der zeitliche Begriff der Umsatzdauer ist, d. h. wenn die Umsatzgeschwindigkeit in einer Zeiteinheit 4 ist, ist die Umsatzdauer (Dauer einer Umschlagperiode) ein Viertel der betreffenden Zeiteinheit.

Für den Zweck der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers darf nur das als Umsatz gelten, was auch tatsächlich das Lager durchlaufen hat. Der Teil des Umsatzes, der also ohne das Lager zu berühren, dem Auftraggeber zugeführt werden konnte, ist von dieser Berechnung auszunehmen, da er das Lager nicht durchlief und somit auch mit der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers in keinerlei Zusammenhang steht. Dagegen sind eventuelle unentgeltliche Leistungen des Unternehmens, die das Lager normal durchliefen, dem Umsatz in diesem Falle aus entsprechenden Gründen zuzurechnen. Es ist auch bei Betriebsvergleichen darauf zu achten, daß nicht zwei Betriebe verglichen werden, die wohl den gleichen Gesamtumsatz haben, wobei dann aber evtl. bei dem einen Unternehmen der ganze Umsatz und bei dem andern nur ein geringer prozentualer Umsatzanteil über das Lager läuft; nur solche Betriebe können sinngemäß miteinander in

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 85.

[2]) Werner, Felix, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. I. Teil, Hamburg 1925, S. 64.

Bezug auf die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers verglichen werden, bei denen die Größe des Umsatzes, die über das Lager läuft, etwa gleich groß ist.

Die Bewertung des Umsatzes hat hier zu erfolgen zu dem Einkaufspreis zuzüglich aller Kosten, die zur Bereitstellung für den Umsatz aufgewandt wurden, oder rückwärts gesehen zum Selbstkostenpreis abzüglich der Vertriebskosten, d. h. es sollen diejenigen Kosten unberücksicht bleiben, die der Absatzakt selbst erst verursacht. Der Grund dafür liegt darin, daß man die Kosten des Lagerbestandes auch nur bis zu den Kosten der Lagerhaltung genau ermitteln kann. Die gleiche Ansicht findet sich auch in den Vierteljahrsheften zur Konjunkturforschung [1]), in denen es einmal heißt: „Da die Lagerhaltung vor allem als Kostenfaktor gesehen wird, mißt man ihre Größe im allgemeinen an dem Umsatz, in dem man die Lagerdauer und die Umschlagshäufigkeit errechnet. Betrachtet man die Lagerhaltung als Kostenelement der Betriebsführung, so muß bei der Errechnung der Lagerdauer festgestellt werden, wann die im Lager investierten Kapitalien durch den Absatz der Waren wieder hereinkommen. Deshalb sind die Verkaufskosten und die Gewinne aus dem Verkaufserlösen auszuschalten, um gleichartige Warenwerte für den Umsatz und die Lagerbestände gegenüberstellen zu können“ [2]).

Neben der Errechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers aus den Wertziffern des Umsatzes und des Lagerbestandes ist hier auch von Bedeutung der Umsatz in Mengeneinheiten und die Berechnung der Geschwindigkeit des mengenmäßigen Umsatzes, denn es ist darauf hinzuweisen, daß ein Vergleich der wertmäßigen Umsatzziffern nicht gleichzeitig etwas über Schwankungen des mengenmäßigen Umsatzes auszusagen braucht [3]), ja, es kann sogar sein, wie Isaac [4]) einmal ausführt, daß „sich in den üblicherweise, nämlich wertmäßig aufgebauten Umsatzkurven, Mengen- und Werteinflüsse gegeneinander aufheben können“. Daß die Umsatzgeschwindigkeit, aus Mengenziffern berechnet, aber von ebenso großer Bedeutung ist wie die Berechnung von Wertziffern, geht schon daraus hervor, daß eine Veränderung der mengenmäßigen Umsatzgeschwindigkeit des Lagers ganz andere Kostenarten der Lagerhaltung verändert als eine Veränderung des wertmäßigen Lagerumschlags [5]).

Allerdings kann man nur in einzelnen Fällen der Wertrechnung eine gleichwertige Mengenrechnung zur Seite stellen, da

---

[1]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung, 1. Jahrg. 1926, Heft 3, S. 42.

[2]) Vom Verfasser gesperrt; vgl. auch S. 64 dieser Arbeit.

[3]) Vgl. S. 59/60 dieser Arbeit.

[4]) Isaac, Alfred, Ueber die Auswertung von Umsatzkurven, Zeitschr. für Betriebswirtschaft, 6. Jahrg. 1929, S. 322.

[5]) Vgl. dazu das noch folgende besondere Kapitel.

es bei letzterer an dem zusammenfassenden Nenner mangelt. Nur, wenn das Lager aus e i n e m einheitlichen Massenprodukt besteht, kann daher der Wert- eine gleichwertige Mengenrechnung gegenübergestellt werden. In allen anderen Fällen kann nur eine mengenmäßige Rechnung über jede einzelne Warensorte vorgenommen und letztere höchstens gedanklich zusammengefaßt werden.

Schwieriger als die Umsatzerrechnung ist nun die notwendige Ermittlung eines durchschnittlichen Lagerbestandes. Die Art der Ermittlung wird von den zur Verfügung stehenden Zahlen abhängig gemacht. Am einfachsten ist die Methode, daß man sich mit den Zahlen begnügt. die in den Jahresschlußbilanzen veröffentlicht werden; so ist wohl die weite Verbreitung der Formel Umsatzgeschwindigkeit $= \frac{\text{Umsatz}}{\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}}$ zu erklären. Daß dieser Nenner, der den durchschnittlichen Lagerbestand angeben soll,nicht einmal ein Näherungswert zu sein braucht, bedarf kaum eines Beweises. Im allgemeinen fallen die Inventuren in die geschäftsstille Zeit, in denen die Lagerbestände kleiner sind als im Durchschnitt des Jahres. Wenn z. B. das Lager über ¾ des Jahres drei mal so groß war wie zur Zeit der beiden in Frage kommenden Inventuren, so ist klar, daß dann das arithmetische Mittel der beiden Inventurbestände kaum einen Wert für die Berechnung besitzt.

So kam man auf die Idee, monatlich einen durchschnittlichen Lagerbestand zu errechnen, und als Jahresdurchschnitt einen Durchschnitt dieser so errechneten Zahlen zu nehmen. Daran scheint auch Schmaltz[1]) zu denken, wenn er sagt: „Theoretisch richtig und genau ist nur die Verhältniszahl:

$$\frac{\text{Selbstkosten des Umsatzes}}{\text{Monatlicher Durchschnittsbestand (Kostenwert).}}$$

Daß nicht die vollen Selbstkosten zur Berechnung dieser Verhältniszahlen zu nehmen sind, wurde oben schon gesagt.

Aber auch die theoretische Richtigkeit des monatlichen Durchschnittsbestandes ist anfechtbar. Eine vollkommen einwandfreie Zahl erhält man erst dann, wenn man den jeweiligen Lagerbestand mit der Zeit wiegt, d. h. wenn bei der Berechnung des Durchschnitts berücksichtigt wird, eine wie lange Zeit der jeweilige Bestand auf Lager war. Man macht das heute meist in Form einer Staffelrechnung,etwa in folgender Form:

Zugang	Abgang	Bestand	Tage	Nummern
		100	10	10
200		300	20	60
	150	150	15	22,5
			45	92,5

9250 : 45 = 205,5 . . . . = durchschn. Lagerbestand.

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 86.

Voraussetzung für eine derartige Rechnung ist eine einheitliche Bewertung und zwar ist die Vergleichbarkeit nur bei einer Bewertung zum Tageswerte gewährleistet. Diese Bewertung wird im allgemeinen auch keine großen Schwierigkeiten verursachen, da bei nicht zu langer Lagerdauer auch keine bedeutenden Preisdifferenzen während der Lagerdauer eintreten dürften, so daß mit dem Einstandspreis als Grundlage für die Berechnung des hierfür notwendigen Wertes meist wird gerechnet werden können.

Für die mengenmäßige Errechnung eines durchschnittlichen Lagerbestandes gilt das gleiche, was über die mengenmäßige Umsatzerrechnung weiter oben gesagt wurde.

Die meisten Ziffern, die über die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers seither bekannt geworden sind[1]), beziehen sich auf das Durchschnittsergebnis eines Jahres. Diese Vergleiche haben natürlich ihre große Bedeutung, um die allgemeine Entwicklung des Betriebes mit früheren Perioden bezw. mit anderen Betrieben festzustellen. Doch muß daneben auch noch besonders bei ausgesprochenen Saisonbetrieben die Beobachtung kürzerer Perioden treten, da, wie aus den Untersuchungen über den Kapitalbedarf hervorgeht, dieser während der Saison in der ruhigen Zeit je nach der verschiedenen Lagergröße schwankt. Auch können eventuelle Versuche, die Saisonspitzen auszugleichen, ja auch nur auf diese Art und Weise auf ihre Erfolgsmöglichkeiten geprüft werden. Da jedoch derartige Untersuchungen grundsätzlich keine neuen Probleme aufwerfen, genügt hier ihre Erwähnung.

b) Die Behandlung der Umsatzgeschwindigkeit in der Literatur.

Auch hier sollen nur einige Aeußerungen aus der Literatur erwähnt werden, aus denen sich nach Ansicht des Verfassers einige ergänzende Erkenntnisse gewinnen lassen.

Man hat bei Durchsicht der Literatur oft den Eindruck, als ob zwei Dinge miteinander verwechselt würden, nämlich Steigerung des Umsatzes und Erhöhung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers; es muß immer wieder darauf hingewiesen werden, daß die Steigerung des Umsatzes nur die eine Möglichkeit der Erhöhung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers ist; die andere, meist jedenfalls leichter durchzuführende der Verkleinerung des Lagers wird oft übersehen[2]).

So zitiert z. B. Weiß[3]) einen alten Grundsatz wie folgt: „Gesteigerte Umsatzschnelligkeit mindert den Betriebsaufwand,

---

[1]) Vgl. z. B. die verschiedenen in den RKW-Veröffentlichungen erschienenen Richtzahlen einzelner Branchen.

[2]) Vgl. dazu auch die noch folgenden Ausführungen über die Kosten der Lagerhaltung und die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers.

[3]) Weiß, Arthur, Art. Umsatzberechnung im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1928, V. Bd. Sp. 486. Der gleiche Grundsatz findet sich ebenfalls zitiert in Weiß, Arthur, Betriebszahlen, Ein Beitrag zur Erkenntnis neuzeitlicher Wirtschaftsbedingungen, Detmold 1924, S. 43.

vergrößert den Umsatz[1]) und erhöht die Leistungsüberschüsse". Eine absolute Vergrößerung des Umsatzes braucht, um es nochmals zu sagen, mit einer gesteigerten Umsatzschnelligkeit nicht einherzugehen. Oder Mellerowicz[2]) schreibt: „Eine Senkung der Lagerkosten ist durch Verkleinerung der Lagerbestände und[3]) Beschleunigung der Umsatzschnelligkeit möglich".

Die Verbindung der Ausdrücke „Verkleinerung der Lagerbestände" und „Beschleunigung der Umsatzschnelligkeit" mit dem Wörtchen „und" zeigt, daß Mellerowicz zwei verschiedene Dinge in ihnen sieht, wo doch in Wirklichkeit die Verkleinerung der Lagerbestände nur die eine Art der Beschleunigung der Umsatzschnelligkeit darstellt.

Oder Calmes[4]) schreibt: „Je rascher der Absatz, desto größer der Umsatz in einer gegebenen Zeitdauer". Es ist noch eine Frage für sich, ob man überhaupt von raschem Absatz sprechen kann; es ist sicher klarer, wenn man nur von großem und kleinem Absatz auf der einen Seite, und einer großen und kleinen Geschwindigkeit des Absatzes auf der anderen Seite spricht. Im übrigen ist auf die obigen Ausführungen zu verweisen.

Noch eine weitere Bemerkung ist in diesem Zusammenhang zu machen. Es kann sich bei einem Lager, in dem die Umsatzgeschwindigkeit bezw. die Lagerdauer eine gewichtige Rolle spielt, nur um ein Lager handeln, mit dem keine spekulativen Zwecke verfolgt werden, bei dem Lagerbildung und Lagerauflösung nur unter dem Gesichtswinkel des Umsatzes erfolgen[5]). Und die weitere Voraussetzung ist die „rhythmische Gestaltung"[6]) des Lagerprozesses, d. h. daß im allgemeinen „der Fluß der Werte die Lager gleichmäßig und taktmäßig dergestalt durchläuft, daß auf der einen Seite die Minderung, auf der anderen der Ersatz folgt"[7]). Erst diese Voraussetzungen schaffen die Grundlage, auf der eine Berechnung und Beobachtung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers Sinn hat. Wenn mit einem Lager spekulative Zwecke verfolgt werden sollen, so ist die Lagerdauer — es wird sich dann um eine à la hausse-Spekulation[8]) handeln müssen — von der Dauer der Preissteigerung abhängig und etwaige größere Lagerkosten könen durch einen Spekulationsgewinn bei weitem aufgewogen werden. Bei einem derartigen Lager von Umsatzgeschwindigkeit sprechen zu wollen, hätte keinen Sinn. So sind

---

[1]) vom Verfasser gesperrt.
[2]) Mellerowicz, a. a. O., S. 149.
[3]) vom Verfasser gesperrt.
[4]) Calmes, Albert, Der Fabriekbetrieb, 7. Aufl., Leipzig 1922.
[5]) Vgl. Findeisen, Franz, Der Lagerprozeß. Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, 2. Jahrg. 1925, S. 326.
[6]) Findeisen, a. a. O., S. 322.
[7]) Findeisen, a. a. O., S. 322.
[8]) Vgl. Findeisen, Franz, Organik, Der Betrieb als Lebewesen. Leipzig 1931, S. 182 und 186.

auch die unterschiedlichen Auffassungen von Schär [1]) und Findeisen [2]) nicht so weit voneinander verschieden, als man zunächst glauben möchte. Wenn Schär den Hauptwert auf eine Verkürzung in der Lagerfrist legt und Findeisen auf die rhythmische Gestaltung, so ist dazu zu sagen, daß eine Verkürzung der Lagerfrist erst bei einer rhythmischen gleichmäßigen Gestaltung der Lagerhaltung erwägenswert ist.

Ebenso müssen Artikel, bei denen der Umsatz oder die Beschaffung großen, nicht voraussehbaren Schwankungen ausgesetzt sind, aus der Betrachtung ausscheiden. Sie bleiben auch als Element der Lagerhaltung Spekulationsobjekte und können nicht planmäßig bewirtschaftet werden [3]).

c) Grenzen einer Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers.

Es muß schließlich aber auch gesagt werden, daß man die Bedeutung der Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers nicht überschätzen darf. Auf die Schwierigkeiten und die notwendig entstehenden Kosten einer Umsatzsteigerung wurde ja schon öfter hingewiesen. Aber auch die Bedeutung der Verkleinerung der Läger darf nicht überschätzt werden. Schnettler [4]) führt dazu folgendes aus, dem man sich vollkommen anschließen kann: „Insbesondere darf der gesparte Zins (Schnettler spricht seinem Buchtitel nach nur vom Zins, doch gelten seine Ausführungen selbstverständlich auch für alle anderen gesparten Kosten. D. Verf.) nicht durch neu entstehende andere Kostenelemente (Lohn, Büromaterial) überkompensiert werden. Ist beispielsweise ein Einzelkaufmann in der Lage, sein bisheriges Warenlager von durchschnittlich 50 000 Mark auf 40 000 Mark zu reduzieren, ohne daß seine Vielgestaltigkeit und Auswahl in den einzelnen Warengruppen leidet, dann erspart er bei einem Zinssatz von 10 % jährlich 1000 Mark an Zins. Hat diese Verkleinerung des Warenlagers z. B. die Einführung der Artikelskontration(Umsatzkartei) zur Voraussetzung, dann ist die Maßnahme nur dann betriebspolitisch richtig, wenn die durch die Führung der Kartei verursachte Mehrarbeit durch ‚Füllarbeit' der bisherigen Kräfte ausgeführt werden kann, nicht aber, wenn es notwendig wäre, eine besondere Kraft, die mehr als 1000 Mark Kosten verursachen würde, mit der Führung der Kartei zu betrauen."

Wenn Schnettler hätte ganz genau sein wollen, hätte er noch um den Betrag über die 1000 Mark hinausgehen dürfen, der sich aus der eventuellen Anlage des überschüssig gewordenen

---

[1]) Schär, Johann Friedrich, Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Aufl. Leipzig 1923.

[2]) Findeisen, a. a. O., S. 327/28.

[3]) Vgl. Rosencrantz, Walter, Planmäßige Lagerergänzung. Zeitschrift „Wirtschaftlichkeit". Heft 31 vom 5. 2. 28.

[4]) Schnettler, Albert, Der betriebswirtschaftliche Zins. Stuttgart 1931, S. 183.

Kapitals an einer Stelle ergibt, die eine größere Rentabilität als das Unternehmen normalerweise abwirft, erzielt; und zwar um den Betrag, den die 1000 Mark dort mehr Rente bringen als zu der sie im Unternehmen mithalfen.

d) Die Forderung nach Lagerabbau.

Man hat in den letzten Jahren oft den Ruf nach Lagerabbau gehört. So hat z. B. Hirsch in der ersten Mitgliederversammlung der Forschungsstelle für den Handel geäußert [1]), „daß er nach wie vor die Gesamtläger des deutschen Handels auf etwa 30 Milliarden Mark schätze, und daß er die Verringerung der Lagergröße für eine Aufgabe nationaler Kapitalersparnis halte [2]). Er wiederholte die bereits an anderer Stelle von ihm geäußerte Ansicht, daß gerade in der jetzigen Zeit in der schnellen Verringerung der Läger unter Preisnachlaß eines der stärksten Mittel einer zu erstrebenden Kapitalfreisetzung und dadurch der Wirtschaftsbelebung zu erblicken sei".

Die Deutsche Bank hat im Jahre 1926 im Rahmen ihres Freundes- und Kundenkreises eine Enquete mit dem Ziel veranstaltet, „sich tunlichst ein Bild zu verschaffen über die Lager, die planmäßiger Vorratspolitik zugänglich sind" [3]). Palyi zieht aus dieser Enquete folgende Schlüsse in dem angeführten Aufsatz: „Wer sich mit dem zugrundeliegenden Material vertraut gemacht hat, dem drängt sich eine Erkenntnis auf, die an dieser Stelle nicht im einzelnen begründet werden kann, die Erkenntnis nämlich, daß in den Firmen, die die Enquete durch mühevolle Erhebungen im eigenen Betriebe ermöglichten, nach sehr vorsichtiger Schätzung zu Beginn dieses Jahres (1928) überflüssige Vorräte im Betrage von etwa 100—120 Millionen Mark verteilt lagen, Vorräte, die sich nach und nach einsparen lassen und die Bankkredite frei machen, den Geldmarkt entlasten würden. Diese Unternehmungen (auf die diese Untersuchung der Deutschen Bank beschränkt war. D. Verf.) bedeuten aber mit ihrem Eigenkapital von im ganzen rund 4 Milliarden sicher nur einen Bruchteil der lagerpolitisch mehr oder weniger autonomen Firmen; sie dürften sicherlich weniger als 10 % der in der deutschen Volkswirtschaft ruhenden und regulierbaren Bestände in Händen haben. Mithin kann mit abbaufähigen Lagern im Betrage von wahrscheinlich anderthalb Milliarden Mark [4]) gerechnet werden."

Gegen diese Argumentation macht Heichen [5]) sehr beachtliche Gegengründe geltend. Er schreibt in diesem Aufsatz unter

---

[1]) W.T.B. Handelsdienst. Berliner Meldung v. 2. 7. 30.

[2]) Vgl. dazu Z. f. Waren- und Kaufhäuser. 27. Jg. Nr. 21. v. 26. 5. 29.

[3]) Palyi, Zur Frage der Lagerhaltung. Deutsche Bergwerkszeitung Nr. 149, vom 28. Juni 1929.

[4]) Vom Verfasser gesperrt.

[5]) Heichen, Der Irrtum der Lagerabbauforderungen. Die hohe Bedeutung der Lagerhaltung. Hannoverscher Kurier Nr. 296/97, vom 28. 6. 30.

anderem folgendes: „Daß die Lagerhaltungspolitik in vielen Betrieben noch reformbedürftig ist, daß auf dem Gebiet des Lagerabbaus noch mancherlei getan werden kann, ist unbestritten. Eine andere Frage ist es, ob ein solches Ziel durch propagandistisch aufgezogene „Kapitalfreisetzungswochen" gefördert werden kann. Der Lagerabbau beispielsweise in technischen Betrieben setzt zunächst langwierige technische Vorarbeiten — Normalisierung, Verringerung der Typenzahl — voraus, die nicht von heute auf morgen erledigt werden können. Ueberhaupt wird man zweierlei Lagerabbau unterscheiden müssen, nämlich den einen Lagerabbau, der technische Rationalisierung und Normung zur Voraussetzung hat, und einen zweiten Lagerabbau, der einfach darin besteht, daß die vorhandenen Läger, besonders die im Einzelhandel, durch forcierten Verkauf zu billigen Preisen und durch Abstoppen der Nachbestellungen verkleinert werden. Nur diese zweite Art von Lagerabbau könnte Gegenstand von „Kapitalfreisetzungswochen" sein. Aber wäre es wirklich richtig und zweckmäßig, einen solchen Lagerabbau gerade jetzt, auf dem tiefsten Stande der Konjunktur, durchzuführen?

Der Zeitpunkt für eine solche Aktion könnte kaum unzweckmäßiger und ungünstiger gewählt sein.

Denn wenn der Einzelhandel, auf den es doch in erster Linie ankommt, gerade jetzt auf Ergänzung und Wiederauffüllung der Läger verzichten wollte, dann würde der Auftragseingang beim Großhandel und der Industrie und damit der Beschäftigungsgrad noch kleiner und noch schlechter werden, als er heute schon ist. Die Arbeitslosigkeit würde erhöht, der Ausnützungsgrad der industriellen Anlagen würde herabgedrückt werden. Der Anteil der fixen Unkosten am Preis der Erzeugnisse würde steigen; was der Einzelhandel an Unkosten und Spesen durch verringerte Lagerhaltung sparte, würde bei der Industrie in erhöhten Unkosten in die Erscheinung treten. Allen Bestrebungen auf „Wiederankurbelung" der Wirtschaft, denen doch jeder nur erdenkliche Erfolg zu wünschen ist, könnte gar nicht wirksamer entgegengearbeitet werden als mit einer Durchführung von Lagerverkleinerungen. Selbst wenn man eine weitere Herabsetzung der durchschnittlichen Lagervorräte schon für wünschenswert und zweckmäßig hielte, dann müßte dafür ein geeigneter Zeitpunkt gewählt werden! In Zeiten der Hochkonjunktur wäre eine solche Parole schon eher angebracht, eine Minderung der Auftragseingänge bei der Industrie würde dann kaum etwas schaden; im Gegenteil, es würde ein allzu starkes Ausschwingen des Konjunkturpendels, das erfahrungsgemäß stärkere Preiserhöhungen im Gefolge hat, verhindert werden".

Diese Auseinandersetzung wurde deswegen so ausführlich wiedergegeben, weil sich aus ihr ergibt, daß Hirsch und Palyi auf

der einen und Heichen auf der anderen Seite gar nicht so verschiedener Meinung sind, wie es anfangs scheinen möchte. Wenn Heichen zweierlei Lagerabbau unterscheidet, so ist dazu zu sagen, daß sein erster Lagerabbau das Ziel ist und sein zweiter Lagerabbau der Weg dazu. Daß das Lager auf einem Minimum gehalten werden muß, bezweifelt auch Heichen nicht. Nur über den Zeitpunkt des einzuschlagenden Weges gehen die Meinungen von Hirsch und Heichen auseinander. Hirsch ist für den Zeitpunkt der Krise, Heichen für den Zeitpunkt der Hochkonjunktur.

Es muß überhaupt bei der Verringerung der Lagerbestände darauf hingewiesen werden, daß es sich oft nur um eine Verschiebung der Lagerhaltung handeln wird und daß es sich weniger um Kapitalfreisetzung handelt, sondern darum, wo die Kosten der Lagerhaltung geringer sind. Und hierzu ist Tiburtius zuzustimmen, der in der oben schon erwähnten Mitgliederversammlung der Forschungsstelle für den Handel nach einer anderen Zeitungsmeldung[1]) ausgeführt hat: „Eine Kapitalfreisetzung beim Einzelhandel könne geeignet sein, seine Kaufkraft gegenüber dem Lieferanten zu stärken, wenn die Industrie, womit vielfach zu rechnen ist, imstande sei, ihre Lagerhaltung zu niedrigeren Zinssätzen zu finanzieren, als es viele kleine Einzelhandelsgeschäfte auf der Grundlage ihrer geringen Mittel tun können". Es wird sich bei dieser Zentralisierung der Lagerhaltung nicht nur um ersparte Zinsen handeln, sondern um Einsparungen bei allen Kosten der Lagerhaltung. Daß dem so ist, beweist eine Zeitungsnotiz[2]), nach der die beiden Zigaretten-Großkonzerne Reemtsma und Haus Neuerburg ab April 1931 ihre in den verschiedenen Großstädten des Reiches bisher getrennt geführten Läger in ein gemeinsames Lager zusammenwerfen. Der „Schwäbische Merkur" bemerkt weiter zu dieser Zusammenlegung der Läger: „Durch diese Zusammenlegung der Außenläger werden erhebliche Lagerkosten gespart, in erster Linie ein Teil der bisherigen Lagermiete; außerdem Personalkosten, da ein Teil des bisherigen Personals entbehrlich wird".

Eine gesunde Lagerpolitik wird schließlich den Weg gehen müssen, den Tiburtius in einem Aufsatz[3]) angibt: „In der Lagerhaltung liegt m. E. das ernsteste, aber auch vielleicht fruchtbarste Problem neben der Steuerpolitik, der Hauptansatzpunkt für eine Senkung der Preise im Einzelhandel. Wir wissen zwar, daß die Lagerhaltung im Einzelhandel in manchen Branchen gegenüber dem Jahre 1927 zurückgegangen ist; sie ist im Verhältnis zum möglichen Umsatz aber immer noch zu hoch, das beweisen die geringen Umschlagsgeschwindigkeiten. Eine Verständigung mit Großhandel und Industrie müßte dahin führen, nicht nur die Lagerhaltung zwischen diesen Faktoren zu verschieben, sondern

[1]) Berliner Börsencourier Nr. 302, vom 2. Juli 1930.
[2]) Schwäbischer Merkur, Nr. 76, vom 1. April 1931.
[3]) Tiburtius, Der Einzelhandel und die Preis- und Unkostensenkung Kölnische Zeitung Nr. 364, vom 6. 7. 1930.

durch planvollere Anpassung der Erzeugung an den Absatz zu beschränken, also eine echte Kapitalfreisetzung herbeizuführen. Die weitgehende Zersplitterung unserer Produktion erschwert die Rationierung der Typen und Sorten, der Einzelhandel wird zur Zeit wieder mit einer Ueberfülle von Variationen des Warenangebots überschwemmt, deren er sich meist nur durch zu weitgehenden Lager a n bau [1]) erwehren zu können glaubt, Senkung anderer Unkostenfaktoren, namentlich der Steuern, wird allmählich wieder eine Erweiterung von Erzeugung und Absatz zulassen. In der Gegenwart müssen wir aber eine gewisse Verknappung des Produktionsüberflusses in gemeinsamer Arbeit der Wirtschaftsgruppen eintreten lassen. . . . Wir wollen das Thema „Preissenkung" durch Unkostenabbau n i c h t n u r von der Seite der Nominallöhne her angreifen, sondern wollen auch dem Zinsproblem zu Leibe rücken, nicht allein durch die Mittel der Diskontpolitik, sondern durch die reale Senkung e n t b e h r l i c h e n Kapitalbedarfs".

e) Die Kosten der Lagerhaltung in ihren Beziehungen zur wert- und mengenmäßig gemessenen Umsatzgeschwindigkeit.

Es wurde weiter oben schon darauf hingewiesen, wie eine Verkürzung der Durchlaufzeit der Ausgangsstoffe auch die anderen Wertströme der Unternehmungen beeinflussen muß, so daß es sich in den meisten Fällen erübrigt, auch diese Wertströme getrennt zu beobachten, und es genügt, sie rein statisch als Kosten zu beobachten. Als Beispiel dafür sei gezeigt, welche Einwirkung eine Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers auf die Kosten der Lagerhaltung nimmt.

Die Kosten der Lagerhaltung sind, am Beschäftigungsgrad irgend einer Grundlage gemessen, nahezu fix [2]).

Dagegen werden sie von einer Aenderung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers weitgehend beeinflußt, so daß eine Untersuchung darüber von Nutzen sein dürfte.

Im wesentlichen setzen sich die Kosten der Lagerhaltung zusammen aus:

1. Zinsen für das im Lagerbestand gebundene Kapital,
2. Versicherungsgebühren,
3. Kosten der Unterhaltung und Amortisation der Lagerräume,
4. Kosten für das Lagerpersonal,
5. Verlusten infolge Schwund, Verderb und sonstiger Wertminderung der gelagerten Ware.

Wenn ein Unternehmen die Umsatzgeschwindigkeit verdoppeln will, hat es dazu verschiedene Wege. Die beiden Grenzfälle sind die, daß es entweder den Umsatz auf das Doppelte erhöht

---

[1]) Vom Verfasser gesperrt.

[2]) Schmidt, Kalkulation und Preispolitik. Kapitel X, Bd. I der Handelshochschule, S. 1520.

oder den Lagerbestand auf die Hälfte ermäßigt. In diesen Grenzen gibt es unendlich viele Variationsmöglichkeiten, die sich aber aus einer Darstellung der Grenzfälle von selbst erklären.

Die wert- und mengenmäßige Verschiedenheit der Umsatzgeschwindigkeit auf Grund veränderter Verkaufspreise kann parallel gesetzt werden, da ja der Umsatz ohne Gewinn in die Formel eingesetzt wird und wir annehmen, daß die Einkaufspreise gleich bleiben sollen. Also kann bei unserer Annahme ein gegenüber der Menge langsameres wertmäßiges Steigen des Umsatzes nur durch eine niedrigere Umsatzgewinnrate, die zur Durchführung der Umsatzsteigerung auf dem Markte notwendig ist, hervorgerufen werden. Diese Umsatzgewinnrate ist aber auch in unserem wertmäßigen Umsatz aus Gründen, die weiter oben angeführt sind, nicht enthalten. Dagegen kann die wert- und mengenmäßige Entwicklung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers doch auf Grund von Unterschieden in den Einstandspreisen oder der zugeschlagenen Kosten innerhalb eines Jahres und in verschiedenen Jahren auseinandergehen, so daß eine Untersuchung der Folgen der mengen- und wertmäßigen Veränderung der Umsatzgeschwindigkeit getrennt voneinander von Wert sein wird.

Um die Beziehungen zwischen der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers und den Kosten der Lagerhaltung ganz klar zu sehen, sei ein ganz schematisches Beispiel genommen und weiterhin unterstellt, daß alle sonstigen Umstände sich nicht verändern, also eliminiert werden können.

Ein Unternehmen hatte bisher einen Umsatz von 12 000
bei einem durchschnittlichen Lagerbestand von 1 000
so daß die Umsatzgeschwindigkeit 12
war.

Nehmen wir zunächst an, die Umsatzgeschwindigkeit werde verdoppelt durch die Verdoppelung des Umsatzes. Es steht also dem gleichen Lagerbestand jetzt der doppelte Umsatz gegenüber, so daß die Gleichung jetzt folgendermaßen aussieht:

$$\text{Umsatzgeschwindigkeit} = \frac{24\,000}{1\,000} = 24.$$

Die Umsatzgeschwindigkeit ist verdoppelt und die Lagerdauer hat sich auf die Hälfte der Zeit ermäßigt. Wie entwickeln sich dabei nun die einzelnen Bestandteile der Lagerkosten?

1. Die Zinsen, die das Lagerkapital beansprucht, bleiben absolut gleich, da der Lagerbestand der gleiche bleibt. Da der Umsatz sich jedoch verdoppelt, so ist der Zinsenanteil am einzelnen Umsatzakt nur halb so groß.
2. Die Versicherungskosten werden absolut gleich bleiben, der Anteil am Umsatzakt sich jedoch auf die Hälfte ermäßigen.
3. Die Kosten der Unterhaltung und Amortisation der Lagerräume werden absolut gesehen eher steigen. Eine doppelt so große Menge Waren geht durch das Lager wie seither.

Die Abnutzung wird daher größer sein. Es ist allerdings anzunehmen, daß diese Kostensteigerung langsamer vor sich geht als die Umsatzsteigerung, durch die sie hervorgerufen wurde.

4. Die Kosten für das Lagerpersonal werden zunehmen, denn die Betreuung der gleichen Mengen in der halben Zeit gegenüber früher erfordert mehr Arbeit. Diese Personalkosten werden wohl im allgemeinen am frühesten ihren fixen Charakter verlieren.
5. Die Verluste infolge Schwund, Verderb oder sonstiger Wertminderung sind absolut geringer, da die einzelne Ware ja nur halb so lang als früher auf Lager ist.

Bei dem anderen Grenzfall der Verdoppelung der Umsatzgeschwindigkeit, nämlich der Ermäßigung des durchschnittlichen Lagerbestandes auf die Hälfte, verhalten sich die Kosten der Lagerhaltung entsprechend anders. Die Formel für die Umsatzgeschwindigkeit sieht jetzt folgendermaßen aus:

$$\text{Umsatzgeschwindigkeit} = \frac{12\,000}{500} = 24.$$

Die Kosten verhalten sich wie folgt:

1. Die Zinsen auf das Lagerkapital ermäßigen sich absolut auf die Hälfte, bei gleichbleibendem Umsatz hat der einzelne Umsatzakt also auch nur noch die Hälfte der Zinsen zu tragen.
2. Die Versicherungsgebühren werden sich ebenfalls ermäßigen, da das Lager kleiner geworden ist. Bei gleichem Umsatz hat der einzelne Umsatzakt nur noch einen kleineren Anteil zu tragen.
3. Die Kosten der Unterhaltung und Amortisation werden geringer. Man benötigt nur noch einen kleineren Lagerraum; es ist evtl. möglich, einen Teil der ehemaligen Lagerräume zu vermieten.
4. Die Kosten für das Lagerpersonal dürften sich am wenigsten ermäßigen. Gewiß ist das Lager nur noch halb so groß, jedoch ist die Arbeit in Bezug auf Ein- und Ausgang die gleiche geblieben, evtl. ist sie noch gestiegen, wenn z. B. viel umzupacken und ähnliches zu tun ist, da ja das einzelne Stück nur noch die halbe Zeit auf Lager liegt.
5. Die Verluste infolge Schwund, Verderb und sonstiger Wertminderung werden geringer, da der um die Hälfte ermäßigte Lagerbestand auch nur noch die halbe Zeit gegenüber früher auf Lager liegt.

Die Zins- und Versicherungskosten werden besonders von einer wertmäßigen, die übrigen, insbesondere die Verluste infolge Schwund usw. von einer mengenmäßigen Veränderung der Umsatzgeschwindigkeit berührt.

Aus all dem geht hervor, daß man sagen kann: Unter sonst gleichen Bedingungen sinken bei größerer Geschwindigkeit des Lagerumschlags die Kosten der Lagerhaltung pro Stück und es

steigt somit die Umsatzgewinnrate. Das wäre allgemein und schematisch zu den Beziehungen zwischen Umsatzgeschwindigkeit und Kosten der Lagerhaltung zu sagen.

Wenn wir diese abstrahierten Gedankengänge nun auf die Praxis des Wirtschaftslebens anwenden, so ist dazu zu sagen, daß eine so radikale Erweiterung der Umsatzgeschwindigkeit auf dem einen oder dem anderen Wege sich kaum ermöglichen lassen wird. Doch für die Erkenntnis allein spielt das ja keine Rolle. Die Tendenz, in dem Rahmen, der dem Unternehmen gesteckt ist, die Umsatzgeschwindigkeit zu steigern, muß bei jedem Unternehmen vorhanden sein. Welches ist nun dieser Rahmen? Ganz allgemein gesagt, die Rentabilität der Unternehmung. Jedes Unternehmen versucht, die Rentabilität möglichst hoch zu gestalten.

Eine Umsatzsteigerung läßt sich im allgemeinen nicht ohne zusätzliche Kosten herbeiführen. Erhöhte Werbetätigkeit, größere Vertriebskosten, evtl. sogar Neueinstellung von Personal sind Voraussetzung dazu. Andererseits läßt sich aber eine Verbilligung des Bezugspreises durch größere Einkäufe erzielen. Jedoch ist dabei wieder daran zu denken, daß das Lager eigentlich nicht vergrößert werden sollte. Dies kann vermieden werden, wenn man auf Abruf kauft. Auch wird eine Umsatzsteigerung oft nur dadurch erreicht werden können, daß ein Unternehmen den Warenkreis ausdehnt. Das verursacht eine gewisse Wartezeit, bis der Umsatz in den neu hinzugenommenen Waren genügend gesteigert werden konnte.

Die andere Möglichkeit der Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers, die Verkleinerung des Lagers, bringt auch gewisse Uebergangsschwierigkeiten mit sich, die sich evtl. in erhöhten Kosten auswirken könnten. Praktisch wird nämlich eine Lagerverkleinerung meist nur dadurch möglich sein, daß gewisse Warengruppen nicht mehr geführt werden. Dabei wird sich eine gewisse Verminderung des Gesamtumsatzes ergeben; diese kann aber in Kauf genommen werden durch eine Verringerung der Lagerkosten auf die auch in Zukunft geführten Waren; ebenso wird eine größere Leistungsfähigkeit in den verbleibenden Waren in diesen eine Umsatzsteigerung hervorrufen, da der ganze Betrieb auf diese Waren eingestellt werden kann. Man wird meist solche Waren oder Warengruppen ausscheiden, die ihrem Wesen nach eine Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit, d. h. eine geringere Lagerdauer nicht zulassen oder solche, die eine ganz besondere Art der Lagerung beanspruchen und sich daher in den eigentlichen Rahmen des Unternehmens nicht einspannen ließen. Diese Gründe werden beispielsweise die Aussonderung der Molkereiprodukte aus den „Kolonialwarengeschäften" in besondere Fachgeschäfte mit veranlaßt haben.

Hier wird ein weiteres Problem der Kosten der Lagerhaltung in ihrer Beziehung zur Umsatzgeschwindigkeit des Lagers sichtbar: Jedes Unternehmen muß bestrebt sein, ein möglichst

einheitliches Lager zu führen, um die Lagerkosten möglichst niedrig zu halten. Denn durch Waren, von denen jede bei der Lagerung eine ganz andere Behandlung zu erfahren hat, werden die Lagerkosten beträchtlich erhöht. Aus diesen Tatsachen entwickelte sich ebenfalls die Spezialisierung. Die Erleichterung in der Geschäftsführung, die durch die Spezialisierung verursacht ist, läßt auch eine gewisse Umsatzverminderung ohne weiteres tragbar erscheinen. Hier ist beispielsweise an das Entstehen von Kaffee- und Teespezialgeschäften in größeren Städten zu denken. Die Grenze für den Umsatzrückgang liegt dort, wo die Nachteile der Verkleinerung des Gesamtumsatzes die Vorteile der Spezialisierung überwiegen.

So kann man zum Schluß folgendes feststellen: Es gibt auch für die Steigerung der Umsatzgeschwindigkeit einen optimalen Punkt, nach welchem hinzustreben Ziel jeder Unternehmung ist. Wenn man den Umsatz steigert, entstehen zusätzliche Kosten, wenn man das Lager verringert, wird der Gewinn absolut gesehen geringer, wenn auch die Rentabilität steigt, sodaß diese günstige Einwirkung auf die Kosten bei Steigerung der Geschwindigkeit des Lagerumschlags nur mit abnehmender Tendenz vorliegt, und bei einzelnen Kostenarten früher, bei anderen später wieder ins Gegenteil umschlägt. Um nur ein Beispiel zu nennen: Es kann durch übertriebene Verkleinerung des Lagers der Umsatz so stark zurückgehen, daß auf das einzelne Stück ein erhöhter Anteil der Gesamtkosten entfällt.

Dort „wo sich Kostenvorteile und Kostennachteile die Waage halten, liegt für die Höhe des Lagerumschlages der optimale Punkt, der sich allerdings unter dem Einfluß der Betriebsgröße, des Standortes und organisatorischer Einrichtungen immer wieder hinausschieben läßt“ [1]).

Von der einzelnen Unternehmung aus gesehen ist es einfacher, die Umsatzgeschwindigkeit zu steigern durch eine Herabsetzung des Lagerbestandes, als durch eine Umsatzsteigerung, weil bei ersterer innerbetriebliche Faktoren zu ändern sind, die naturgemäß einer Beeinflussung leichter zugänglich sind, als der Markt für eine Umsatzsteigerung zu gewinnen ist [2]).

3. Die Stellung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers im Handelsbetrieb und im Industriebetrieb.

Es wurde weiter oben (S. 72—74) ausgeführt, daß in der Lagerhaltung die Hauptfunktion des Handelsbetriebs zu erblicken

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 94/95.

[2]) Es fanden sich in der Literatur leider kaum Beispiele, an Hand deren sich diese deduktiv gewonnenen Gedankengänge illustrieren lassen würden. Als besonders interessant kann in diesem Zusammenhang erwähnt werden, daß auch Nix (Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels) seine Ueberlegungen über die Zusammensetzung eines Warenkatalogs nur deduktiv anstellt, ohne Beispiele als Beleg anzuführen.

sei, sodaß eine Betrachtung der Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufsvermögens bei ihm auf eine Betrachtung der Umlaufsgeschwindigkeit des Lagers hinausläuft. Eine Untersuchung der Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufsvermögens im Industriebetrieb bietet größere Schwierigkeiten.

Daß aber die Ausführungen über die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers auch für den Industriebetrieb Geltung haben und von großer Bedeutung sind, zeigt eine Aufstellung, die Henzel[1]) der Frankfurter Zeitung (Nr. 318 vom 28. 4. 28) entnimmt. Aus ihr wird ersichtlich, wieviel Prozent des Aktienkapitals und der Bilanzsumme die Warenbestände, Vorräte u. dergl. bei der A. E. G. und der J. G. Farbenindustrie A. G. ausmachen.

		Rohmat. + Halbfbr. + Fertigfabr.	Aktien-kapital	%	Bilanz-summe	%
A. E. G.	1904	24,633	86	28,6	180,628	13,5
	1905	36,378	86	43,2	199,535	18,2
	1906	42,144	100	42	233,340	18
	1907	38,085	100	38	230	16,5
	1908	33,346	100	33,3	232	14,4
	1909	26,021	100	26	254,5	10,2

		Vorräte	Aktien-kapital	%	Bilanz-summe	%
J. G. Farben	1924	233,39[2])	641,6[2])	36,3	1074,8	21,7
	1925	208,63	641,6	32,5	1185,9	17,6

Die Zahlen verstehen sich in Millionen Mark.

Aus diesen Zahlen läßt sich die relative Bedeutung der Bestände in den Industriebetrieben klar ersehen; ebenfalls geht daraus hervor, daß eine rationale Lagerpolitik auch für die Industriebetriebe von wesentlicher Bedeutung ist. Der einzige Unterschied, der in Bezug auf die Bedeutung des Lagers zwischen Handels- und Industriebetrieb besteht, ist der, daß d a s Lager oder besser d i e verschiedenen Läger beim Industriebetrieb nicht diese zentrale Funktion zu erfüllen haben wie beim Handelsbetrieb. Was dagegen oben über die Umsatzgeschwindigkeit des Lagers gesagt wurde, gilt genau wie für das Lager des Handelsbetriebs auch für die Läger des Industriebetriebs, nur haben die Läger des letzteren, wie schon gesagt, innerhalb der gesamten Unternehmung nicht die zentrale Bedeutung wie das Lager des Handelsbetriebs.

Es ergibt sich daraus, daß auch der Industriebetrieb die Umsatzgeschwindigkeit seiner verschiedenen Läger immer genau zu beobachten hat.

[1]) Henzel, a. a. O., S. 200.

[2]) Addition der 6 fusionierten Gesellschaften (ohne Kölnrottweil).

4. Die Lagergröße [1]).

Es wurde schon öfter darauf hingewiesen, daß es ein betriebswirtschaftlicher Idealfall wäre, wenn ein Unternehmen vollkommen ohne irgend ein Lager auskommen könnte, d. h. wenn bei einem Industrieunternehmen täglich, ja noch besser stündlich, bezw. immer gerade in dem Augenblick, in dem sie vom Produktionsprozeß angefordert würden, die betr. Rohstoffe an das Unternehmen geliefert würden; oder wenn sich der Absatz immer unmittelbar an den beendigten Produktionsprozeß anschließen würde, ohne daß das Fertigfabrikat noch eine gewisse Zeit im Fertigfabrikatelager gehalten werden muß. Es läßt sich natürlich nur dann von einem betriebswirtschaftlichen Idealfall sprechen, wenn die durch die Nichtlagerhaltung ersparten Kosten sich nicht durch einen geringeren Absatz etwa ausgleichen oder gar überkompensiert werden.

Dieser Idealfall wird jedoch kaum jemals praktisch möglich sein, da einmal der Lieferant sich aus Gründen, die in seiner Produktionstechnik begründet liegen, außerstande erklären wird, täglich solche kleinen Mengen anzuliefern, zum andern, unter der Voraussetzung, daß solche verhältnismäßig kleinen Lieferungen möglich sein würden, sie aber so teuer zu stehen kämen, daß sie unter diesem Gesichtspunkt sich als unwirtschaftlich erweisen würden. Diese Gedankengänge lassen sich mutatis mutandis auch auf den Handelsbetrieb übertragen.

So erhebt sich immer die Frage in einem Industrie- und Handelsunternehmen: Ist das Lager nicht zu groß oder zu klein? Wie groß sollte es eigentlich sein? Schon aus dieser Art der Fragestellung ergibt sich, daß man die Frage nicht auf das gesamte Lager mit allen möglichen Produkten beziehen kann, sondern daß sie für jedes einzelne Produkt getrennt beantwortet werden muß. Ebenso ist die Frage sinnlos für Produkte, die nicht regelmäßig, sondern nur von Fall zu Fall einmal gebraucht werden. Für solche Fälle lassen sich natürlich ebenso wenig Regeln auftellen, wie für ein Lager, das nicht Umsatz- sondern Spekulationszwecken dient. Der Begriff der Spekulation muß in diesem Zusammenhang sehr weit gefaßt werden, es muß auch schon ein günstiger Einkauf, der über das durch den Umsatz bedingte Maß hinausgeht, dazu gerechnet werden. Nur unter solch strengen Voraussetzungen hat es Sinn, Regeln für die Größe des Lagers aufzustellen.

Es soll hier also die Frage beantwortet werden: Wie groß muß ein Lager mindestens, und wie groß darf ein Lager höch-

[1]) Vgl. dazu im besonderen Brasch, H. D., Lagerhaltung und Konjunktur, Der Werksleiter, Jg. 1929, S. 363 ff. und 388 ff. Dobler, Ernst, Wirtschaftliche Lagerergänzung. Der Werksleiter, Jg. 1930, S. 124 ff. Harand, Hans, Zur Rationalisierung des Vorratswesens industrieller Großbetriebe, Betriebswirtsch. Blätter, 3. Jg., 1932, S. 21 ff. Rosencrantz, Walter, Planmäßige Lagerergänzung. Ztschr. „Wirtschaftlichkeit", Heft 31, v. 5. 2. 28. Stefanic-Allmeyer, Karl, Die günstigste Bestellmenge beim Einkauf. Sparwirtschaft 1927, S. 504 ff.

stens sein, das nur Umsatzzwecken dient, mit dem also keinerlei Spekulation betrieben werden soll.

Zunächst soll das Rohstofflager eines Industriebetriebes und das Lager schlechthin eines Handelsbetriebes besprochen werden. Die gemeinsame Besprechung rechtfertigt sich aus den gemeinsamen Bestimmungsfaktoren.

Geht man von rein betrieblichen Gründen aus, so wäre ja zunächst die tägliche oder in noch kleineren zeitlichen Abständen folgende Lieferung das Ideal. Doch wurde ja schon darauf hingewiesen, daß, abgesehen von der sicher öfters vorhandenen technischen Unmöglichkeit, sich aus einer solchen Lieferungsart auch zusätzliche Kosten ergeben würden, die den Vorteil aus der Nichtlagerhaltung in das Gegenteil umkehren würden.

Wenn man zunächst in logischer Folge des soeben Ausgeführten davon ausgeht, welche kleinste Lagergröße möglich ist, wird man zunächst an die Menge denken, die der Lieferant mindestens liefert, die man also gezwungen ist, mindestens abzunehmen. Sofort wird dann die nächste Frage aufgeworfen, ob diese Menge auch gerade derjenigen Menge entspricht, die der Betrieb in der Zeit, die vom Zeitpunkt der Bestellung bis zu dem Zeitpunkt der gebrauchsfertig zur Verfügung stehenden Ware reicht, benötigt. Das wird regelmäßig nicht der Fall sein; es wird in einem solchen Fall also die Neubestellung nicht sofort nach Erreichen des Höchstbestandes des Lagers, d. h. nach Eingang der zuletzt bestellten Waren vorgenommen werden, sondern erst dann, wenn derjenige Bestand erreicht ist, der dem Verbrauch in der Bestellzeit entspricht, das soll durch ein Beispiel belegt werden.

Es soll angenommen werden, ein Unternehmen verbraucht (entweder durch Verkauf oder durch Verarbeitung) täglich 10 Stück eines bestimmten Produkts. Wenn nun der Lieferant in einer Bestellzeit von 7 Tagen 210 Stück liefert und kleinere Lieferungen nicht zu bekommen sind, wird die erste Bestellung bei dem Beginn des Unternehmens auf 210 Stück lauten. Bei dem angenommenen Verbrauch von täglich 10 Stück sind nach 14 Tagen also noch 70 Stück am Lager. Da die Lieferzeit für die neue Lieferung 7 Tage beträgt, muß also an dem Tage neu bestellt werden, von dem ab gerechnet bis zum Eingang der neu bestellten Ware der vorhandene Bestand noch ausreicht. Das wird bei einem täglichen Verbrauch von 10 Stück bei einem Lagerbestand von 70 Stück sein[1]).

Ist nun die Mindestmenge, die der Lieferant zu liefern sich bereit erklärt, kleiner als der Verbrauch des Betriebes in der Lieferfrist, so muß der Lagerbestand über die Mindestmenge des Lieferanten hinausgehen. Es sei angenommen, daß bei einem ebenfalls täglichen Verbrauch von 10 Stück der Lieferant als Minimum in 7 Tagen 50 Stück liefern kann; in diesem Fall muß der Bestand

[1]) Von der Einrechnung von Risikozuschlägen, die praktisch natürlich vorgenommen werden muß, sei hier aus Gründen der systematischen Klarheit abgesehen.

des Lagers nicht 50 Stück betragen, sondern mindestens 70 Stück; und immer muß sofort nach Eingang einer Lieferung die nächste bestellt werden. Sollte sich durch den Zwang zur Lieferung einer größeren Menge auf Seiten des Lieferanten die Lieferfrist erhöhen, d. h. sind die 70 Stück nicht in 7 Tagen, sondern erst in 10 Tagen lieferbar, so muß das Lager bis zu einem Bestande erhöht werden, der mindestens dem Verbrauch in der Lieferfrist entspricht. Das wird umso leichter möglich sein, als im allgemeinen die Lieferfristen mit der Bestellung größerer Mengen nicht im gleichen Verhältnis, sondern langsamer zunehmen. Daß eine Unternehmung diese Kennziffern der Bestellmenge, des Bestellzeitpunktes usw. je nach dem verschiedenen voraussichtlichen durch die Saison, Konjunktur usw. bedingten Absatz verschieden hoch ansetzen muß, versteht sich von selbst. Ganz besonders hat darauf Brasch in dem angemerkten Aufsatz hingewiesen. Doch ändert dieser Zwang zur Variation der Kennziffern der Bestellmenge, des Bestellzeitpunkts usw. nichts an der grundsätzlichen Richtigkeit vorstehender Ueberlegung. Es können ja auch noch große Preisnachlässe bei Bestellung größerer Mengen die zusätzlichen Lagerhaltungskosten mehr als ausgleichen, sodaß dieser Bestimmungsfaktor der Lagergröße für letztere ausschlaggebend ist[1]). So geht aus allen diesen Ueberlegungen klar hervor, daß man von einer Einheitlichkeit der Bestimmungsfaktoren der Lagergröße nicht sprechen kann; sondern „das Problem des knapp bemessenen Lagers wird in seiner Totalität zu einem Problem des Austarierens zwischen Einkauf und Verkauf. Bei einem Betriebe, der nach Maßgabe seiner Verkaufsabschlüsse sich eindecken kann, ist diese schwierige Frage von vornherein gelöst. Anders in Betrieben, die auf kontinuierlichen Einzelabsatz an den letzten Konsumenten eingestellt sind, wie Warenhäuser, wird diese Austarierung zu einer schwierigen Disposition, weil ebenso Unterdeckung wie Ueberdeckung mindernd auf die Rentabilität zurückwirkt“[2]).

Bei dem Lager der Fertigfabrikate im Industriebetrieb spielen alle diese Ueberlegungen naturgemäß die gleiche Rolle, wobei an Stelle der Lieferzeit hier die Herstellzeit im eigenen Betrieb tritt; nur kommt noch eine weitere Ueberlegung hinzu, worauf Brasch[3]) ganz besonders hinweist: Man muß sich darüber klar werden, ob das Lager und damit auch die Fabrikation sich den Schwankungen des Umsatzes anschließen sollen, oder ob das Lager gewissermaßen der Puffer sein soll, der die Stöße des schwankenden Absatzes auffängt und damit die Fabrikation gleichmäßig, zum mindesten gleichmäßiger vor sich gehen läßt. Brasch weist an einem Beispiel nach, daß „sich das Hinlegen eigener Fabrikate

---

[1]) Manchmal werden sich die Kosten der Lagerhaltung durch Kauf auf Abruf noch weitgehend vermeiden lassen.

[2]) Großmann, H., Haltung von Kleinlagern, Archiv für das Revisions- und Treuhandwesen, 23. Jg., 1927, S. 207.

[3]) Brasch, a. a. O., insbes. S. 388 ff.

auf Vorrat, nur um dem Betrieb Arbeit zu geben, überall da nicht lohnt, wo die direkten Material- und Lohnkosten hoch, die damit gedeckten Betriebsunkosten jedoch gering sind.... Lohnend kann ein solches Vorgehen jedoch werden, wenn man Vorräte hochqualifizierter Arbeitsweise herstellt, auf denen hohe Maschinen- und Betriebsunkosten ruhen."

Das Beispiel von Brasch sei zur größeren Klarheit hier wiedergegeben:

„Die durch Unterbeschäftigung ungedeckten Betriebsunkosten seien	M. 10 000.—
Demnach muß die Zinsbindung (hier sind auch die anderen zusätzlichen Kosten der Lagerhaltung zu berücksichtigen. D. Verf.) durch Vorratshaltung niedriger sein als	„ 10 000.—
Bei 10 % Jahreszinsen muß also der Gesamtvorrat, der für ein Jahr disponiert sei, stets bleiben unter	„ 100 000.—
Fall A: Hoher Material- und Lohnanteil, primitive Arbeit.	
Materialkosten seien	M. 60 000.—
Lohnkosten seien	„ 20 000.—
Proportionale Betriebsunkosten (die durch diese Arbeit erst entstehen, z. B. Strom, Hilfslöhne, Oele, Fette, Werkzeugverbrauch) seien	„ 10 000.—
Feste Betriebsunkosten, die sonst ungedeckt bleiben	„ 10 000.—
Wir müssen also für Material, Lohn und proportionale Betriebsunkosten aufwenden	„ 90 000.—
die uns im Jahre an Zinsen kosten	„ 9 000.—

Dieser Zinsaufwand steht in keinem Verhältnis zu der Betriebskostendeckung, wir werden also solche Vorräte nicht hinlegen.

Fall B: Material- und Lohnanteil niedrig, hoch qualifizierte Arbeit	
Materialkosten seien	M. 10 000.—
Lohnkosten seien	„ 3 000.—
Proportionale Betriebsunkosten seien	„ 3 000.—
Feste Betriebsunkosten seien	„ 10 000.—
In diesem Falle gäben wir für Material, Lohn- und proportionale Betriebsunkosten nur aus	„ 16 000.—
die uns an jährlichen Zinsen kosten würden	„ 1 600.—

Diese Zinsen werden wir riskieren, um mit dieser Arbeit 10 000.— Mark Betriebsunkosten abzudecken, die sonst ungedeckt blieben und unser Betriebsergebnis verschlechterten. Und das wollen wir ja vermeiden."

Brach bemerkt noch weiter zu diesen Ueberlegungen, womit letztere abgeschlossen sein sollen: „Ein gefühlsmäßiges Vorgehen ist hier sehr gefährlich. Man muß genau berechnen, welche Be-

triebsunkosten durch die schlechte Beschäftigung ungedeckt bleiben und ob man diese durch Selbstherstellung von Vorräten decken kann, ohne daß man an Zinsen noch größere Beträge verliert. Wollen wir 10 000 Mark Betriebsunkosten auf diese Weise decken, so dürfen wir bei einem Jahreszinssatz von 10 % höchstens für 100 000 Mark Vorräte für ein Jahr hinlegen. Diese Grenze ist schon sehr theoretisch, denn jede Vorratshaltung, die aus solcher Not geboren ist, verursacht Verluste durch Veralten, Verderben, falsche Einzeldispositionen: doch wird man neben dem Zinsverlust berechnen müssen, welcher Gewinn dadurch entgeht, daß man dieses Kapital nicht arbeiten läßt, sondern festlegt."

Die Gedanken Brasch's sind grundsätzlich wohl richtig, nur scheint das Beispiel etwas schematisch ausgefallen zu sein. Es sind drei Ziffern, die Brasch miteinander vergleicht:

RM 10 000.— = Durch Unterbeschäftigung ungedeckte Betriebskosten,

RM 9 000.— = Zinskosten für den Fall, daß durch Lagerhaltung die Produktionsschwankungen ausgeglichen werden bei hohem Material- und Lohnanteil des Endprodukts.

RM 1 600.— = Zinskosten für denselben Fall bei niedrigem Material- und Lohnanteil.

Der Betrag von 10 000 Mark in dem Beispiel wäre wohl besser als zusätzliche Kosten durch schwankende Beschäftigung bezeichnet worden. Wenn diese vermieden werden durch gleichmäßige Gestaltung der Produktion, entstehen an einer anderen Stelle dafür und zwar im Lager neue Kosten in einem Falle von 9 000 Mark, im anderen Falle von 1 600 Mark. Diese Beträge sind im einzelnen praktischen Fall also jeweils gegeneinander abzuwägen. Das etwas zu schematische in Brasch's Beispiel liegt u. E. darin, daß er von den 10 000 Mark Mehrkosten bei schwankender Beschäftigung als von einer starren Größe ausgeht, denn es erscheint doch garnicht sicher, ob in jedem Fall bei schwankender Beschäftigung Mehrkosten in nennenswerter Höhe entstehen. Sie werden nur entstehen, wenn durch die schwankende Beschäftigung der Betrieb auf einer höheren Beschäftigungskapazität aufgebaut werden müßte als bei gleichmäßiger Produktion, wobei in beiden Fällen mengenmäßig die gleiche Produktion innerhalb eines Jahres angenommen werden soll. Nur dann, wenn aus Gründen schwankender Produktion die Beschäftigungskapazität höher sein muß als bei gleichmäßiger Produktion, entstehen dadurch höhere fixe Kosten, die dann den Betrieb auch in der stillen Zeit belasten. Häufig werden aber die Produktionsschwankungen nur so groß sein, daß die Beschäftigungskapazität des Unternehmens nicht größer sein muß als bei gleichmäßiger Beschäftigung auch, d. h. die gleichmäßige Beschäftigung das ganze Jahr hindurch ist auch noch so hoch, daß sie nicht erlaubt, den ganzen Herstellungsprozeß auf eine kleine Kapazität einzustellen als es die Höchstproduktion bei schwankender Beschäftigung erforderlich machen würde. Nur dann, wenn die Produktionsschwankun-

gen, die sich dem schwankenden Absatz anzupassen hätten, größer sind als der Produktionszuwachs, der sich aus einer Vergrößerung des Betriebes auf die nächste Zone der Vollbeschäftigung ergeben würde, diese Vergrößerung also bei schwankender Produktion unbedingt notwendig ist, werden auch durch die Betriebserweiterung neue fixe Kosten in erheblichem Ausmaß entstehen. Diese Voraussetzung scheint Brasch's Beispiel stillschweigend zu unterstellen. Daß aber häufig auch die Schwankungen nur so groß sein werden, daß sie sich in derselben Betriebskapazität abspielen wie eine das ganze Jahr gleichmäßige Produktion, geht aus Brasch's Ausführungen nicht ohne weiteres hervor. In letzterem Fall würde also eine schwankende Produktion immer vorzuziehen sein, denn die innerhalb der gleichen Höchstkapazität durch schwankende Beschäftigung entstehenden Mehrkosten werden wohl nur in seltenen Fällen so hoch sein, wie sie ein als Ausgleich für gleichmäßige Produktion dienendes Lager verursachen würde.

5. Die Umsatzgeschwindigkeit (Umsatzdauer) des Umlaufskapitals im Industriebetrieb.

Es soll in diesem Abschnitt nur der Teil des Umlaufskapitals besprochen werden, der unmittelbar der Produktion dient, da nur dieser Teil sich in der Betrachtung wesentlich vom Handelsbetrieb unterscheidet. Die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren und Kreditoren wird weiter unten für Handels- und Industriebetriebe gemeinsam besprochen, da kein Grund vorliegt, sie nach dieser Richtung zu trennen.

Schmaltz[1]) nennt diesen Teil des Umlaufskapitals, der hier der Betrachtung unterliegen soll: „Umlaufskapital der Produktion". Und er versteht unter der „Umschlagszeit des gesamten Umlaufskapitals der Produktion:

$$\frac{\text{Gesamtumsatz an Fabrikaten (Kostenwert)"}\ ^{2})}{\text{Gesamtbestände an Roh- und Hilfsstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten.}}$$

An der gleichen Stelle sagt er[3]), daß der Kapitalumschlag dieser Art identisch sei „mit der durchschnittlichen Lagerdauer der Roh- und Hilfsstoffe, der halbfertigen Teile (Bestandteil- oder Zwischenlager) und der Fertigfabrikate zuzüglich der Produktionsdauer der Fabrikate oder Halbfabrikate."

Unterstellen wir dies als richtig, so ersehen wir daraus, daß die Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufsvermögens im Industriebetrieb eine zusammengesetzte Größe ist. Das ist auch der Grund, warum man hier weniger von Umsatzgeschwindigkeit als von Umsatzdauer spricht, denn Zahlen, die die Umsatz- bezw. Lagerdauer derselben Ware in mehreren aufeinanderfolgenden Lägern

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 179.
[2]) Schmaltz, a. a. O., S. 179.
[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 178.

aussagen, lassen sich ohne weiteres zur Gesamtlagerdauer addieren, während die Umsatzgeschwindigkeitsziffern der einzelnen Läger sich nicht zur Gesamtumsatzgeschwindigkeitsziffer addieren lassen.

Ein schematisches Beispiel möge dies verdeutlichen: Es wurde weiter vorne schon gezeigt, daß „der reziproke Wert der Umsatzgeschwindigkeit der zeitliche Begriff der Umsatzdauer ist, d. h. wenn die Umsatzgeschwindigkeit in einer Zeiteinheit 4 ist, ist die Umsatzdauer (Dauer einer Umschlagperiode) ¼ der betreffenden Zeiteinheit“ [1]).

Wenn also z. B. die Umsatzgeschwindigkeiten verschiedener hintereinander geschalteter Läger in einer Zeiteinheit

$$\underset{1/5}{5} \qquad \underset{1/3}{3} \qquad \underset{1/8}{8}$$

sind, so beträgt die Lagerdauer in jedem Lager der betreffenden Zeiteinheit. Die gesamte Lagerdauer ergibt sich zwangsläufig aus einer Addition der einzelnen Lagerdauern; sie beträgt $^1/_5 + {}^1/_3 + {}^1/_8 =$

$$\frac{24 + 40 + 15}{120} = \frac{79}{120} \text{ der Zeiteinheit,}$$

während eine Addition der Umsatzgeschwindigkeitsziffern gar keinen Sinn hat.

Hierin liegt der Grund, warum man in diesem Falle mehr von Umsatz-, Lager- und Produktionsdauer spricht als von Umsatzgeschwindigkeit. Auch Schmaltz [2]) spricht von Lagerdauer, Produktionsdauer, Umschlagszeit, macht dabei allerdings den verhängnisvollen Fehler, seine „Wertverhältnisse“ so aufzustellen, daß sich daraus nicht der jeweilige zeitliche Begriff der Lager- bezw. Produktionsdauer, sondern eben die Umsatzgeschwindigkeit errechnen läßt.

Schmaltz stellt folgende Wertverhältnisse auf, die diesen Fehler zeigen.

„1. $\frac{\text{Abgabe v. Roh- u, Hilfsstoffen a. Fabrikation (Kostenwert)}}{\text{durchschnittl. Bestand an Roh- u. Hilfsstoffen (Kostenwert)}} =$
= durchschnittl. Lagerdauer der Roh- und Hilfsstoffe.

2, $\frac{\text{Abgabe von Halbfabrikaten a. d. Produktion (Kostenwert)}}{\text{durchschnittl. Bestand an Halbfabrikaten im Bestandteil- oder Zwischenlager (Kostenwert)}} =$
= durchschnittl. Lagerdauer der Halbfabrikate im Bestandteillager.

---

[1]) Vgl. S. 74 dieser Arbeit. Vgl. dazu auch Lehmann, M. R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1928, S. 128, wo es heißt: „Die Umsatzgeschwindigkeit stellt nichts anderes dar, als den reziproken Wert der Umsatzdauer, so daß man erstere definieren kann als die Häufigkeit, mit welcher ein bestimmtes Kapital innerhalb einer Wirtschaftsperiode in Kosten verwandelt wird“.

[2]) Schmaltz, a. a. O., S. 178/79.

3. Gesamtumsatz an Fabrikaten (Kostenwert) =
durchschnittl. Bestand an Fertigfabrikaten (Kostenwert)
= Lagerdauer der Fabrikate".

Gegen diese drei Wertverhältnisse ist also einzuwenden, daß diese Brüche nicht das angegebene Ergebnis der Lagerdauer ergeben können, da im Zähler immer ein Umsatz einer Zeiteinheit steht, und derartige Brüche nur die Umsatzgeschwindigkeit aufzeigen, d. h. aussagen, wie oft in einer Zeiteinheit der Durchschnittsbestand umgeschlagen wurde, während die Lagerdauer aussagen soll, in welchem Bruchteil der Zeiteinheit der Durchschnittsbestand einmal umgeschlagen wird. Diese Lagerdauer ist der reziproke Wert der Umsatzgeschwindigkeit, und das hat Schmaltz übersehen.

Noch drei weitere Wertverhältnisse stellt Schmaltz in diesem Zusammenhange auf, die etwas über die eigentliche Produktionsdauer aussagen sollen, wobei er überall den gleichen Verwechselungsfehler macht. Doch soll dieser mehr formale Fehler jetzt nicht mehr besprochen werden, sondern es soll bei der Besprechung dieser Wertverhältnisse einfach vom reziproken Wert ausgegangen werden. Das vierte Wertverhältnis ist mit dieser vorgenommenen Berichtigung dieses:

„4. durchschnittlicher Bestand an Halbfabrikaten in der Produktion und auf Bestandteillager (Kostenwert) =
Gesamtablieferung an Fabrikatelager (Kostenwert)
= Gesamtproduktionsdauer".

Schmaltz[1]) bemerkt zu diesem Wertverhältnis noch folgendes: „Im genauen Wortsinne ist die Umschlagsgeschwindigkeit des Umlaufskapitals des Produktionsprozesses (hier spricht er wieder einmal von Umschlagsgeschwindigkeit. D. Verf.) identisch mit dem Wertverhältnis 4, wenn man die Lager der Roh- und Hilfsstoffe sowie das der Fabrikate nicht mehr zum Produktionsprozeß rechnet".

Schmaltz geht noch einen Schritt weiter und sagt, wenn man vom Wertverhältnis 4 das Wertverhältnis 2 (s. S. 95 dieser Arbeit) abzieht, so bekommt man die direkte Produktionsdauer ohne Bestandteillager. Er nennt dies Wertverhältnis 5. Daß eine Differenz, auch eine Differenz zweier Verhältnisse, kein neues Verhältnis sein kann, sei nur nebenbei erwähnt.

Sind, davon abgesehen, diese Beziehungszahlen 4 und 5 von Schmaltz überhaupt richtig? Wozu sich noch als sechste folgende gesellt:

„6. Gesamtbestände an Roh- und Hilfsstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten =
Gesamtumsatz an Fabrikaten (Kostenwert)
= Umschlagszeit des gesamten Umlaufskapitals der Produktion."

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 179.

Sind diese Beziehungszahlen 4, 5 und 6 nun richtig? D. h. sagen sie das aus, was Schmaltz mit ihnen aussagen möchte, oder sind es nur Analogiebildungen zu dem Begriff der „Umsatzgeschwindigkeit des Lagers" beim Handelsbetrieb bezw. bei den einzelnen Lägern des Industriebetriebs?

Bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers bezw. der Lagerdauer kam die Aussage über die Zeit dadurch rein zur Geltung, daß der Zähler den Umsatz einer Zeiteinheit und der Nenner den Bruchteil dieses Umsatzes enthielt, der durchschnittlich auf Lager liegt; so konnte die Division aussagen, wie oft der Lagerbestand umgesetzt wurde. An dieser sachlichen Uebereinstimmung von Zähler und Nenner fehlt es jedoch bei den Schmaltzschen Wertverhältnissen 4, 5 und 6, da der Zähler inhaltlich Bestandteile enthält, die der Nenner nicht enthält (in Bezug darauf, was Zähler und Nenner ist, wurde von den ursprünglichen Schmaltzschen Wertverhältnissen und nicht von den richtigeren reziproken Werten ausgegangen), so daß das Ergebnis keine reine Aussage über die Zeit darstellt. Es sollen die einzelnen Wertverhältnisse darauf untersucht und der Versuch gemacht werden, solche Beziehungszahlen zu finden, die über das, was Schmaltz mit seinen aussagen wollte, die richtige Auskunft geben.

In seinem Wertverhältnis 4 versucht Schmaltz, die durchschnittliche Gesamtproduktionsdauer zu errechnen, indem er die „Gesamtablieferung an das Fabrikatelager" (was wohl der Gesamtproduktion in der Zeiteinheit gleichzusetzen ist) zum „Kostenwert" dividiert durch den „durchschnittlichen Bestand an Halbfabrikaten in der Produktion und auf Bestandteillager". Nun ist jedoch das Fertigfabrikat höherwertiger als ein Halbfabrikat, so daß aus diesem Grunde schon das Ergebnis des Schmaltzschen Wertverhältnisses falsch wird. Nimmt man dazu noch an, daß das Produkt im Fabrikationsprozeß mehrere Fabrikationsstufen zu durchlaufen hat, so ergibt sich daraus, daß der Nenner eine Zusammenfassung ganz ungleichwertiger Dinge ist, die aber alle wieder verschieden sind von dem, was der Zähler darstellt. Der Zähler enthält, vom einzelnen Produkt aus gesehen, schon die ganzen auf das Produkt entfallenden Kosten (außer den Vertriebskosten, denn vertrieben ist es ja noch nicht), während der Nenner nur die Kosten enthält, mit denen das jeweilige Halbfabrikat bis zu dem Zeitpunkt der Berechnung angereichert wurde.

Noch aus einem anderen Grunde können die Schmaltzschen Verhältnisziffern über das, was Schmaltz mit ihnen aussagen will, keine Auskunft geben. Dies sei an seinem Wertverhältnis 6 gezeigt, es gilt aber genau so für sein Wertverhältnis 4. In diesem seinem Wertverhältnis 6 berechnet er die „Umschlagszeit des gesamten Umlaufskapitals der Produktion" durch Division des „Gesamtumsatzes an Fabrikaten" zum Kostenwert mit den „Gesamtbeständen an Roh- und Hilfsstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten". Hier sieht man deutlich einen weiteren Unterschied zwischen Zähler und Nenner.

Dadurch, daß der Zähler den gesamten Umsatz in der Zeiteinheit zu Kostenwerten enthält, enthält er auch den Anteil des Anlagevermögens, der in der Zeiteinheit in die Produkte überging, denn, genau genommen, wird ja auch das Anlagevermögen umgeschlagen, d. h. es geht, wenn auch in längeren Zeiträumen, in der Unternehmung ein und wieder aus. Es besteht zwischen Anlage- und Umlaufvermögen nur ein Gradunterschied und kein struktureller Unterschied. So kann also auf die Weise, wie Schmaltz es versucht hat, die Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufskapitals der Produktion nicht errechnet werden, da einmal Zähler und Nenner, was das Umlaufskapital angeht, sachlich nicht übereinstimmen und dazu noch der Zähler der Wertverhältnisse 4—6 den Teil des Anlagevermögens enthält, der im Laufe der Zeiteinheit in den Produkten das Unternehmen verließ, so daß von einer inhaltlichen Uebereinstimmung von Zähler und Nenner nicht mehr gesprochen werden kann, die doch Voraussetzung für eine Aussage über die Zeit ist, da nur, wenn alle anderen Faktoren sich eliminieren, die Aussage über die Zeit rein zur Geltung kommt. Ist nun eine einheitliche Bestimmung der Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufskapitals der Produktion überhaupt möglich? Es liegt zunächst nach dem oben Ausgeführten nahe, daran zu denken, den Anteil im Umsatz der Zeiteinheit, der Umlaufskapital der Produktion ist, auszusondern und in Beziehung zu setzen zu den durchschnittlichen Vorräten von Rohstoffen, Hilfsstoffen und dem Anteil von Roh- und Hilfsstoffen und den Fertigfabrikaten. Doch kann auch dies noch nicht richtig sein, wie das folgende ganz schematische Beispiel zeigen soll.

Nehmen wir an, ein Industriebetrieb habe einen durchschnittlichen Lagerbestand an Rohstoffen von 20, an Hilfsstoffen von 10, an Fertigfabrikaten von 80, worin der Anteil der Rohstoffe 40, der Hilfsstoffe 20 sei; die restlichen 20 sind Löhne, Abschreibungen und andere Unkosten, scheiden hier also aus. Der jährliche Umsatz sei 400, der Anteil der Rohstoffe darin 200, der Hilfsstoffe 100.

In Tabellenform, um es zu verdeutlichen, seien die Zahlen noch einmal dargestellt:

durchschn. Best.		in Fabrikations-proz. befindlich		Fertigfabrikate 80		Umsatz 400	
an Rohstoffen	an Hilfsstoffen	Rohst.	Hilfsst.	Rohstoffanteil	Hilfsst. anteil	Rohstoffanteil	Hilfsst.-anteil
20	5	8	2	40	20	200	100

Die Umsatzgeschwindigkeit der Rohstoffe beträgt danach:

$$\frac{200}{20 + 8 + 40} = \frac{200}{68} = \frac{50}{17} \simeq 3.$$

Die Umsatzgeschwindigkeit der Hilfsstoffe beträgt danach:

$$\frac{100}{5 + 2 + 20} = \frac{100}{27} \simeq 4.$$

Der durchschnittliche Bestand an Hilfsstoffen braucht zu dem durchschnittlichen Bestand an Rohstoffen nicht im gleichen Verhältnis zu stehen wie das Verhältnis von Roh- und Hilfsstoffen im fertigen Produkt, wenn angenommen wird, daß der Hilfsstoff erst in einem fortgeschrittenen Stadium des Fabrikationsprozesses gebraucht wird.

Wie schon weiter vorne gezeigt wurde, hat eine Addition der verschiedenen Umsatzgeschwindigkeiten keinen Sinn, wie auch daraus hervorgeht, daß der Umsatzkapitalanteil im Umsatz nicht als einheitliche Größe angesehen werden kann; man kommt vielmehr nur weiter, wenn man die Umsatzdauer, die man hier vielleicht besser als Umlaufsdauer bezeichnet, jedes einzelnen Roh- oder Hilfsstoffes betrachtet, der im Fertigfabrikat enthalten ist. So kann man eine Umlaufsdauer der Rohstoffe, eine Umlaufsdauer der Hilfsstoffe errechnen, und dann davon die durchschnittliche Lagerdauer des Rohstoffs bezw. des Hilfsstoffs abziehen, um dann den Zeitraum zu erhalten, während der sich der Rohstoff bezw. Hilfsstoff im Fabrikationsprozeß befindet. Ebenfalls muß noch abgezogen werden der Rohstoff- bezw. Hilfsstoffanteil des Fertigfabrikats im Fertigfabrikatelager.

So kommt man zu dem Ergebnis, daß von einer einheitlichen Umsatzgeschwindigkeit des Betriebskapitals des Produktionsprozesses, wie es Schmaltz tut, nicht gesprochen werden kann. Es ergibt sich bei genauer Betrachtung, daß sehr voneinander zu trennende Umsatzgeschwindigkeiten *nebeneinanderher* laufen; der Nachdruck liegt auf nebeneinanderher; denn es wäre falsch, jetzt die Umlaufsdauer der Roh- und Hilfsstoffe, auch nach obigen Abzügen, zu addieren, um die Produktionsdauer zu bekommen, da die Roh- und Hilfsstoffe entweder noch getrennt nebeneinanderher laufen oder schon vereint den Produktionsprozeß vollends durchlaufen. So läßt sich eine generelle Formel für die Produktionsdauer nicht aufstellen, sondern nur im einzelnen Betrieb praktisch feststellen. Es seien hier zum Schluß die Wertverhältnisse noch einmal zusammengefaßt, die, im Zusammenhang betrachtet, über die Umsatzgeschwindigkeit des Umlaufskapitals etwas aussagen können:

1. $\frac{\text{Abgabe von Rohstoffen an Fabrikation}}{\text{durchschnittlicher Bestand an Rohstoffen}} =$
= Umsatzgeschwindigkeit des Rohstofflagers.
2. $\frac{\text{Abgabe von Hilfsstoffen an Fabrikation}}{\text{durchschnittlicher Bestand an Hilfsstoffen}} =$
= Umsatzgeschwindigkeit des Hilfsstofflagers.
3. $\frac{\text{Gesamtumsatz an Fabrikaten}}{\text{durchschnittlicher Bestand an Fertigfabrikaten}} =$
= Umsatzgeschwindigkeit des Fertigfabrikatelagers.

4. durchschnittlicher Bestand im Rohstofflager
+ durchschnittlicher Rohstoffanteil in der Fabrikation
+ durchschnittlicher Rohstoffanteil im Fertigfabrikatelager
Rohstoffanteil im Umsatz
= Umlaufsdauer des Rohstoffs.

5. durchschnittlicher Bestand im Hilfsstofflager
+ durchschnittlicher Hilfsstoffanteil in der Fabrikation
+ durchschnittlicher Hilfsstoffanteil im Fertigfabrikatelager
Hilfsstoffanteil im Umsatz
= Umlaufsdauer der Hilfsstoffe.

6. Beeinflussungsfaktoren der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers beim Handelsbetrieb und des Umlaufsvermögens der Produktion beim Industriebetrieb.

a) Der Beschäftigungsgrad.

Praktisch wird jedes Unternehmen in verschiedenen Perioden verschiedenen Umsatz haben. Allen Schwankungen des Umsatzes kann die Höhe des Kapitals, das in irgend einem Lager oder im Produktionsprozeß investiert ist, unmöglich angepaßt werden, so daß also eine einmalige Unterschreitung eines Durchschnitts einer zum Vergleich herangezogenen Umschlagsziffer noch nicht zu allzu weitgehenden Folgerungen berechtigt. Dies bestätigt auch Weißenberg [1]), wenn er sagt, daß der Lagerbestand sich immer langsamer nach oben und nach unten bewegt als der Umsatz [2]). Damit soll gesagt sein, daß man alle Schlußfolgerungen nur dann berechtigterweise ziehen darf, wenn man vom gleichen Beschäftigungsgrad ausgeht, normalerweise natürlich von einem Voll- oder normalen Beschäftigungsgrad. Es ist gleichgültig, was man als Maßstab für den Beschäftigungsgrad letzten Endes zugrunde legt, immer werden die Schwankungen der Beschäftigung sich in der Umsatzhöhe auswirken; da eine Ausscheidung dieser Schwankungen aus den einzelnen Umschlagsziffern auf rechnerische Art nicht möglich ist, so müssen sie bei der Betrachtung der Ziffern gedanklich berücksichtigt werden. So hat man im Beschäftigungsgrad einer Unternehmung einen Beeinflussungsfaktor zu sehen, der sich zunächst jedenfalls im Umsatz auswirkt und erst von da aus auf die Höhe des investierten Kapitals.

---

[1]) Weißenberg, H., Lagerumschlag und Lagergröße bei verändertem Preisniveau in der Wirtschaftskrise. Die Betriebswirtschaft, Zeitschr. f. Handelswissenschaft und Handelspraxis. 25. Jg. 1932, S. 185.

[2]) Weißenberg führt dazu noch weiter aus: „Bei abgleitendem schwankendem Umsatz wird man gut daran tun, die Läger nicht unmittelbar der Umsatzschwankung anzupassen, um nicht durch Verringerung der Auswahl die Umsatzchancen weiter zu vermindern. Erst nach ca. 3 Monaten wird man das Lager mit jener Größe festsetzen, die gemäß der durchschnittlichen Umsatzverschiebung . . . angemessen ist". (a. a. O., S. 186).

b) Beeinflussungsfaktoren des investierten Kapitals.

Gibt es nun auch Faktoren, die auf die Höhe des investierten Kapitals unmittelbar Einfluß haben? Derartige Faktoren, die die Größe des investierten Kapitals in einem Lager oder im Betriebsvermögen eines Industriebetriebs beeinflussen, sind so verschieden und so betriebsindividuell — einmal ist es der Standort, dann Transportverhältnisse, dann verschiedene Vertriebsmöglichkeiten —, daß eine Ausschaltung irgendwelcher Faktoren kaum möglich ist und zur reinen Willkür würde. Es wird unten ein praktisches Beispiel angeführt, wie es sich in einem Enqueteberichte vorfand, aus dem ersichtlich wird, was für Beeinflussungsfaktoren hier eine Rolle spielen können, wie verschieden ihre Ursache sein kann und daß eine Ausschaltung geradezu unmöglich wird. Daher empfiehlt es sich, die Umsatzgeschwindigkeiten so zu errechnen, wie sie sich aus dem Betriebe ergeben. Beim Vergleich wird sich dann feststellen lassen, welche Beeinflussungsfaktoren hier vorhanden sind, und ob sie ausschaltbar oder betriebsnotwendig, also nicht ausschaltbar, sind. Das ist Sache der einzelnen Unternehmung, ihre Betriebsziffern richtig auszuwerten. Ueberdies sollen die Umsatzgeschwindigkeitsziffern ja gerade die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmungen oder zwischen zwei Perioden aufzeigen. Den Gründen der Unterschiede ist dann nachzugehen und es ist zu prüfen, ob diese Unterschiede weiterhin bestehen bleiben müssen oder geändert werden können.

Zum Schluß sei noch das oben schon erwähnte Beispiel angeführt:

In einem der Enquêteberichte[1]) wird folgendes ausgeführt: „Die Umschlagdauer des Betriebskapitals einzelner Oelmühlen weist erhebliche Unterschiede auf. Bei 18 verwertbaren Fragebogen von Groß- und Mittelbetrieben wurde für 1927 die niedrigste Umschlagszeit mit 48 Tagen und die längste Zeit mit 164 Tagen ausgewiesen. Allgemein kann gesagt werden, daß die gesamte Kapitalumschlagsdauer bei den Küstenmühlen wegen erheblich kürzeren Rohstofflagers im Durchschnitt erheblich niedriger ist als bei den im Binnenland, wenn auch an den großen Strömen liegenden Oelmühlen. Neben den Küstenmühlen zeigen auch einige Firmen am Niederrhein eine relativ niedrige Kapitalumschlagszeit.

Im Durchschnitt betrug die Kapitalumschlagsdauer bei 10 an der Küste oder am Niederrhein gelegenen Firmen 67½ Tage; für 11 erfaßte Großbetriebe lag sie bei 73 Tagen. Bei 8 im Innern Deutschlands gelegenen Firmen war die Dauer ihres Kapitalumschlags etwa 120 Tage, bei 7 Mittelbetrieben etwa 112

[1]) Die deutsche Oelmühlenindustrie. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur. I. Unterausschuß, 5. Arbeitsgruppe (Außenhandel), 7. Bd. Berlin 1930, S. 178.

Tage. Hierbei überschneiden sich zum erheblichen Teil „Großbetriebe" und an der Küste bezw. am Niederrhein gelegene Oelmühlen sowie „Mittelbetriebe" und im Binnenland gelegene Oelmühlen.

Der Enquêtebericht gibt eine Tabelle über den Kapitalumschlag, die zum Teil hier wiedergegeben sei:

Kapitalumschlagdauer der Oelindustrie in Tagen.

Kapitalstufen	11 Großbetriebe	10 Küsten- u. Niederrheinbetriebe	7 Mittelbetriebe	8 Binnenlandbetriebe
Rohstofflager	14½	11½	36	40½
Fabrikationsprozess .	3½	3½	4	4
Fertiglager	17	17	26	28½
Warenumschlag zus.	35	32	66	73

Aus dieser Tabelle geht hervor, daß die längere Kapitalumschlagdauer bei den Mittel- bezw. Binnenlandbetrieben, die sich ja zum erheblichen Teil überschneiden, im wesentlichen (von längeren Kreditfristen an den Abnehmer abgesehen) von der längeren Lagerdauer des Rohstofflagers herrührt; diese größere Lagerdauer des Rohstofflagers ist wieder bedingt durch den Standort im Binnenland und die damit verbundene längere Transportdauer des Rohstoffs.

Dieses eine Beispiel mag genügen, um zu zeigen, daß hier mit der Elimination irgend welcher Faktoren nichts erreicht wird, zudem diese rechnerische Ausschaltung meistens gar nicht möglich ist.

7. Die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren.

a) Der Zweck der Errechnung dieses Verhältnisses.

Es wurden im Anschluß an Nicklisch die Zwecke herausgestellt, die es als notwendig erscheinen lassen, die Durchlaufszeit des in einem Unternehmen investierten Kapitals zu verkürzen [1]). Nicklisch dachte dabei nur an die Verkürzung der Durchlaufszeit des unmittelbar im betriebswirtschaftlichen Produktionsprozeß investierten Kapitalanteils. Daher kann die Beobachtung des Teiles des Wertdurchlaufs der Unternehmung, der sich unmittelbar an den Absatz, den Verkauf anschließt, nicht die Zwecke haben, von denen im Anschluß an Nicklisch die Rede war.

Vielmehr handelt es sich bei der Beobachtung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren darum, festzustellen, wieviel Kapital durchschnittlich in Forderungen an die Kunden festliegt und in welcher Zeit dieses durchschnittlich auf diese Art festgelegte

[1]) vgl. S. 70 dieser Arbeit.

Kapital in die Unternehmung zurückfließt. Der Zweck dieser Beobachtung kann, wie Schmaltz[1]) ausführt, nur der sein, nachzuprüfen, „ob für die gewährte Frist Zinsen in den Preis einkalkuliert sind und ob die Forderungen nach Ablauf dieser Frist wirklich eingehen. Erst wenn das gewährte Ziel überschritten wird, geht der Zinsverlust auf Kosten des Gewinns, sofern es nicht gelingt, vom Kunden Verlustzinsen einzufordern. Aber das bedingt wieder eine besondere Stärke des Lieferanten, die nicht immer gegeben ist."

So ist der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren neben der Nachprüfung des Kapitalbedarfs die Aufgabe gestellt, derjenigen Zielgewährung, die das Unternehmen im Rahmen seiner finanziellen Gesamtlage als möglich erachtete[2]), die Zielgewährung, d. h. diejenige Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren gegenüberzustellen, die sich in Wirklichkeit erreichen ließ. Es ist also unter der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren die Schnelligkeit zu verstehen, mit der die Außenstände einer Unternehmung in diese zurückfließen.

Es müssen dabei verschiedene Möglichkeiten unterschieden werden, nämlich, daß nur auf Kredit verkauft wird oder daß nur gegen bar verkauft wird oder daß sowohl gegen bar als auf Kredit verkauft wird. Bei einem Unternehmen, das nur gegen bar verkauft, gibt es ein Problem der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren nicht; eine Betrachtung darüber erübrigt sich also. Ebenso ist es bei einem Unternehmen, das sowohl gegen bar als auf Kredit verkauft, mit dem Teile des Umsatzes, der gegen bar verkauft wird. Es erweist sich die Trennung von Bar- und Kreditumsatz also als notwendig, und „nur der letzte muß zum durchschnittlichen Debitorenbestand in Beziehung gesetzt werden. Dann erst kann man beurteilen, ob das gewährte Ziel im Durchschnitt eingehalten oder überschritten wurde"[3]).

Natürlich dient die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren auch der Beobachtung der Höhe des Kapitalbedarfs für die Außenstände, doch ist der Kapitalbedarf dafür von Seiten der Unternehmung nur selten nach unten zu beeinflussen, da die Kreditfristen im allgemeinen branchenmäßig festliegen und der Versuch einer Verkürzung nur dazu führen müßte, daß die Abnehmer sich der Konkurrenz zuwenden.

Insoweit hat Schmaltz mit den oben wiedergegebenen Ausführungen sicherlich recht, daß es nur auf die Nachprüfung ankommt, ob auch Zinsen für die tatsächlich in Anspruch genommene Kreditfrist einkalkuliert sind. Doch muß man sich davor hüten, diese Behauptung zu verallgemeinern, d. h. zu sagen, daß es auch in Bezug auf den ganzen Wertdurchlauf der Unternehmung nur darauf ankommt. Denn wenn der gesamte Wertdurch-

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., Seite 100.

[2]) Bei der Festlegung dieser Zielgewährung müssen im einzelnen Fall Branchegewohnheiten Berücksichtigung finden.

[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 102.

lauf langsamer vor sich geht als es eigentlich sein müßte, so ist eben, auch wenn die Zinsen für diesen größeren Zeitraum in das Produkt einkalkuliert sind und von dem Kunden getragen werden, die größtmögliche Wirtschaftlichkeit im Unternehmen nicht erreicht und die Vorteile einer Verkürzung der Durchlaufszeit werden nicht ausgenützt. Nur weil die Kreditfrist d. h. die Zeit, in der sich ein Teil des Umlaufsvermögens in der Form der Debitorenforderung befindet, von Seiten des Unternehmens nicht beeinflußt werden kann, beschränkt sich die Bedeutung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren auf die Beobachtung der Einrechnung der Kreditzinsen.

b) Die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren.

Bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren existiert das Problem, zu welchem Wert der Umsatz und ein Durchschnittsbestand zu erfassen sind, nicht, „da es sich hier sowohl beim Umsatz als auch bei den Debitoren um gleichartige Größen handelt"[1]).

Werner[2]) schlägt, um die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren zu errechnen, einen Weg vor, der im Folgenden kurz beschrieben sei: Er setzt die Zahlungseingänge einer Zeiteinheit in Beziehung zu einem ermittelten durchschnittlichen Debitorenbestand und errechnet sich daraus die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren. Die Frage ist jetzt nur, wie errechnet Werner den durchschnittlichen Bestand an Debitoren. Er errechnet ihn in Form des Kontokorrent, wie folgendes Beispiel zeigt:

Debitoren aus Warenlieferungen.

Datum	Kunde	Tage	Nummern	Betr. in RM.	Datum	Zahlung	Verfall	Tage	Nummern	Betr. in RM.
1. 1.	Best.	90	2700	3000	15. 1.	bar	15. 1.	75	1500	2000
10. 1.	v. N.	80	800	1000	20. 1.	Wechsel	20. 3.	10	200	2000
25. 2.	N N	35	2800	8000	25. 2.	bar	28. 2.	32	1280	4000
28. 3.	N. N.	2	120	6000	25. 3.	bar	25. 3.	5	300	6000
					31. 3.	Bestand	—	—	—	4000
						Saldo der Nummern			3140	
			6420	18000					6420	18000

$\frac{3140 \times 100}{90} = 3489$ = durchschnittliche Höhe des von der Kundschaft in Anspruch genommenen Kredits.

$\frac{14\,000}{3\,489}$[3]) $= 4$ = Umsatzgeschwindigkeit des durchschnittlich gewährten Kredits.

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 101.
[2]) Werner, a. a. O., S. 71.
[3]) Summe der eingegangenen Zahlungen.

$\frac{90}{4}$ [1]) = 22½ Tage; durchschnittliche Frist der Kreditgewährung.

Man kann mit dieser Berechnung im großen und ganzen einverstanden sein. Nur in Bezug auf die Einsetzung der als Zahlung erhaltenen Wechsel wird man anderer Meinung sein müssen. Wechsel, die ein Unternehmen als Zahlung hereinbekommt, können doch immer sofort weiterverwendet werden, entweder zur Bezahlung von Kreditoren oder zur Diskontierung, so daß eine Bezahlung in Wechseln ebenso wirkt wie eine erhaltene Barzahlung [2]). Genau die gleiche Wirkung wird erzielt, wenn das Unternehmen auf seinen Debitor einen Wechsel trassiert. Die gleiche Auffassung fand sich in der Zeitschrift „Wirtschaftlichkeit" [3]), die ausführt, daß bei der Berechnung des durchschnittlich in Anspruch genommenen Kredits zu beachten ist, „daß sofortige Trassierung bei der Aufstellung der Fakturen rechnungsmäßig gleich wirkt wie eine Barzahlung. Wird also z. B. auf die Hälfte der Debitoren bei der Rechnungsausstellung trassiert, so müßte sich die Ausstandsdauer auf die Hälfte der üblichen Zahlungsfrist (d. h. 15 Tage bei 30 tägiger Frist) vermindern." Das würde also heißen, daß in dem oben angeführten Kontokorrent der Wechsel mit dem Verfalltag 20. 3. nicht mit diesem Verfalltag abzurechnen wäre, sondern mit jenem Tag, an dem man ihn als Zahlung erhält.

Sehr häufig findet man die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren anders vorgeschlagen. Es wird in den Zählern nicht die Summe der eingegangenen Zahlung, wie es Werner vorschlägt, eingesetzt, sondern die Summe, mit der die Debitoren im Laufe der zu untersuchenden Zeiteinheit belastet wurden, d. h. der Warenumsatz, der auf Kredit verkauft wurde [4]). Man kann sich jedoch mit dieser Art der Berechnung nicht einverstanden erklären. Denn genau so wenig, wie man bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers die Summe der eingegangenen Waren als Umsatz in den Zähler einsetzt, kann bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren die Summe der Außenstände (beides würde einander entsprechen; beide Male handelt es sich um die Sollseite des Waren- bezw. Debitorenkontos) als Zähler richtig sein. Das sei noch an einem ganz einsachen Beispiel gezeigt:

---

[1]) Zeiteinheit in Tagen.

[2]) Diese Ansicht bestätigt Zimmermann, E. in einem Aufsatz „Bilanzanalyse und Haushaltspläne", Zeitschr. „Wirtschaftlichkeit", Heft 31 vom 5. 2. 28.

[3]) Zimmermann in der Zeitschrift „Wirtschaftlichkeit" a. a. O.; anderer Meinung ohne nähere Begründung Niederauer, Fr., Die Kundenbilanz als Unterlage des Bankkredits. Bankwissenschaft, Bankwirtschaftliche Praxis, 8. Jahrg., 1931/32, S. 145 ff., insbesondere S. 160/61.

[4]) Vgl. Schär, J. Fr., Eine Bilanzstudie, Zeitschr. f. handelswissenschaftliche Forschung, IV. Jahrg., 1909/10, S. 466 ff., insbes. S. 476/77. Schmaltz, a. a. O., S. 100; Niederauer, a. a. O.

Es sei angenommen, daß ein Unternehmen in dem ersten Jahre seines Bestehens Waren im Werte von 12 000 Mark verkauft habe mit einem Ziel von 12 Monaten, so daß also am Ende des ersten Jahres die Außenstände 12 000 Mark betragen und noch keine Zahlungen von Seiten der Kunden eingegangen sind. Würde man nun die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren nach der u. E. falschen Methode errechnen: so käme man zu folgendem Ergebnis:

$$\text{Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren} = \frac{\text{Summe der verkauften Waren}}{\text{Debitorenausstände}} = \frac{12\,000}{12\,000}$$

woraus sich eine Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren von 1 errechnet, obwohl noch keine einzige Zahlung eingegangen ist; nach der hier vertretenen Wernerschen Methode würde sich für den Zähler als der Summe der eingegangenen Zahlungen 0 ergeben, wodurch auch der ganze Bruch, also die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren = 0 würde, was doch auch dem tatsächlichen Sachverhalt entspricht.

c) Die Berechnung bei Voraus- und bei Ratenzahlung.

Eine besondere Berücksichtigung bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren verlangen, soweit solche vorkommen, Voraus- und Ratenzahlungen.

Betrachten wir die letzteren zuerst, so bedarf es keines Beweises, daß Ratenzahlungen die Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren verlangsamen. In der kontokorrentartigen Berechnung können die Ratenzahlungen nur dadurch berücksichtigt werden, daß beim Ausgang der Waren, genau wie oben, der ganze Rechnungsbetrag auf der Sollseite des Kontos eingesetzt wird, daß dagegen auf der Habenseite jede Rate mit dem Datum ihres Einganges eingesetzt und verrechnet wird.

Auch die Vorauszahlungen regeln sich im Rahmen des Kontokorrentsystems von selbst. Wenn man die Zahlungseingänge mit dem Datum des Eingangs auf der Habenseite einträgt und den Ausgang der Waren mit dem Ausgangsdatum auf der Sollseite (der Warenausgang liegt dann ja zeitlich später als alle oder ein Teil der zum Ausgleich bestimmten Zahlungseingänge), so ergibt die kontokorrentmäßige Rechnung automatisch eine größere Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren, was ja eine einfache Ueberlegung und ein Vergleich mit der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren, wenn sämtliche Zahlungseingänge zeitlich nach dem Warenausgang liegen, bestätigt.

8. Die Umsatzgeschwindigkeiten der Kreditoren.

Als Gegenstück der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren ist die Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren anzusehen. Zeigt erstere, wie lange man durchschnittlich Kredit gewährt hat, so sagt letztere aus, wie lange man durchschnittlich Kredit in An-

spruch nahm. Es kann sich hier natürlich nur um die echten Warenkreditoren handeln, da „zwischen der Umschlagdauer der echten Warenkreditoren und der der Bankkreditoren unterschieden werden muß. Beides stellt mitarbeitendes, kurzfristiges Fremdkapital dar, muß aber seiner Quelle wie seinen Bedingungen nach auseinandergehalten werden“ [1]). Nur die Umsatzgeschwindigkeit der Warenkreditoren fügt sich in den Rahmen der hier untersuchten Umsatzgeschwindigkeiten ein.

Die Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren steht einerseits, wie schon bei der Darstellung des Kapitalbedarfs ausgeführt wurde, nicht im Zusammenhang mit der Höhe, sondern mit der Deckung des Kapitalbedarfs. Andererseits sind aber die Warenkreditoren der einzige Kapitalteil innerhalb einer Unternehmung, der in ganz entsprechender Form wie die einzelnen Vermögensteile einer Unternehmung umgeschlagen wird. Denn die anderen Kapitalteile werden nur mittelbar als Vermögen umgeschlagen, während man hier auch von einem direkten Kapitalumschlag sprechen kann [2]), der sein Korrelat in dem Umschlag der mit dem Lieferantenkredit beschafften Vermögensteile hat. Die Tatsache, daß man hier unmittelbar den Umschlag eines Teils des Kapitals mit dem Umschlag des durch dieses Kapital beschafften Vermögens vergleichen oder gegenüberstellen kann, rechtfertigt des weiteren eine Betrachtung der Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren. Bei allen anderen Kapitalteilen ist diese unmittelbare Gegenüberstellung nicht möglich, da sich im Laufe der Zeit nicht mehr genau feststellen läßt, welche Vermögensteile mit den einzelnen Kapitalteilen beschafft worden sind und auch von einer regelmäßigen „rhythmischen“ (Findeisen) Erneuerung der anderen Kapitalteile so wie beim Lieferantenkredit nicht gesprochen werden kann.

Daß auch die Beobachtung der Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren genau wie die der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren nicht die Zwecke haben kann, wie sie Nicklisch [3]) als vorteilhaft für eine Verkürzung der Durchlaufszeit des unmittelbar im betriebswirtschaftlichen Produktionsprozeß investierten Kapitalteils herausgestellt hat, versteht sich deswegen von selbst, weil der Kreditorenumlauf ebenso wie der Debitorenumlauf keinen Teil des betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses darstellt.

Die Berechnung entspricht der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren. Es sei hier wieder die Berechnungsart von Werner [4]) wiedergegeben. Es wird in Beziehung gesetzt die Summe der in einer Zeiteinheit geleisteten Zahlungen zu der mit Kreditfrist und Betrag gewogenen durchschnittlichen Kredithöhe.

---

[1]) Schmaltz, a a. O., S. 107.
[2]) Vgl. dazu Schmaltz, a. a. O., S. 69/70.
[3]) Vgl. S. 70 dieser Arbeit.
[4]) Werner, a. a. O., S. 70.

Datum	Zahlung	Verfall	Tage	Nummern	Betr. i. RM.	Datum	Lieferant	Tage	Nummern	Betr. i. RM.
15. 1.	Wechsel	15. 3.	15	450	3000	1. 1	Bestand	90	900	1000
18. 1.	bar	18 1.	72	1440	2000	15. 1.	X	75	4500	6000
29. 1.	Anweisg.	15. 2.	45	1800	4000	23 2.	Y	37	3330	9000
20. 3.	bar	20. 3.	10	500	5000					
31. 3.	Bestand	31. 3.	—	—	2000					
	Saldo der Nummern			4540						
				8730	16000				8730	16000

Höhe des durchschnittlich in Anspruch genommenen Kredites

$$\frac{4540 \times 100}{90} = 5044$$

$$\text{Umsatzgeschwindigkeit des Kredits} = \frac{\text{Kreditsumme}}{\text{durchschnittliche Kredithöhe}} = \frac{14000}{5044} = 2{,}77.$$

$$\text{durchschnittliche Kreditdauer } \frac{90}{2{,}77} = 32{,}5 \text{ Tage}$$

Auch bei dieser Berechnung ist, wie bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren, ein Einwand berechtigt, der die Zahlung in Wechseln betrifft. Allerdings ist hier eine Unterscheidung notwendig. Ist das seinen Kreditor mit einem Wechsel bezahlende Unternehmen Akzeptant dieses Wechsels, so ist es richtig, im Kreditorenkonto den Wechsel mit dem Verfalltermin einzusetzen. Denn dann hat tatsächlich an diesem Termin das Unternehmen die Zahlung zu leisten. Gibt das Unternehmen dagegen Wechsel weiter, die es selbst als Zahlung bekommen hat, ist es also nur Indossant, so spielt der Verfalltermin des Wechsels für das Unternehmen keine Rolle und für die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren ist die Weiterbegebung des Wechsels als Barzahlung anzusehen.

Auch hier berechnen Schär [1]) und Niederauer [2]) die Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren nicht, wie es hier vorgeschlagen wurde, indem man als Zähler d. h. als Umsatz auf dem Kreditorenkonto die Summe der an die Kreditoren geleisteten Zahlungen einsetzt, sondern sie setzen, analog ihrer Berechnung bei der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren hier die Summe der Kreditkäufe in der Zeiteinheit ein, ohne Rücksicht darauf, wann und wieviel davon schon bezahlt oder noch nicht bezahlt wurde. Daß sich dagegen auch analog die gleichen Einwendungen erheben lassen, wie sie bei der Umsatzgeschwindigkeit der Debitoren erhoben wurden, versteht sich von selbst; so brauchen sie hier nicht noch einmal besonders dargelegt zu werden.

Was nun die Frage angeht, wie lange Ziel in Anspruch zu nehmen ist, so ist Schmaltz [3]) recht zu geben, wenn er sagt, daß

[1]) Schär, a. a. O., S. 477.
[2]) Niederauer, a. a. O., S. 161.
[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 107.

es keinen allgemeinen Grundsatz gibt, wie lange man Ziel in Anspruch nehmen soll. „Sieht man vom Risiko ab, so wäre es zweckmäßig, möglichst lange kurzfristigen Kredit in Anspruch zu nehmen; aber diese Methode hat den großen Nachteil, daß sie in Bezug auf einen Teil des Umlaufskapitals die Unternehmung vom Willen Fremder abhängig macht. Diese Abhängigkeit macht es ihrerseits wieder unmöglich, den Vermögensaufbau zweckmäßig zu gestalten, so daß der Vorteil der langen Zielinanspruchnahme in Wirklichkeit zu einem Nachteil wird. Wie lange Ziel in Anspruch genommen werden kann, hängt praktisch von den Usancen des Geschäftszweigs ab. Im Warenhandel hat sich die Regel herausgebildet, Debitoren und Kreditoren sowohl der Höhe als auch der Fälligkeit nach in gleicher Höhe zu halten, so daß das genommene Ziel dem gegebenen entspricht. Beim Industriebetrieb wird dieses Gleichheitsverhältnis selten möglich sein, da Rohstoffe und Fabrikate meist verschiedene Märkte mit verschiedenen Zahlungsbedingungen berühren."

Im übrigen ist hier nochmals zu erwähnen, was im Zusammenhang in der Darstellung der Berechnung des Kapitalbedarfes schon ausgeführt wurde, daß die Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren bezw. der Lieferantenkredite überhaupt keinen Einfluß hat auf den Gesamtkapitalbedarf einer Unternehmung, sondern zu dem Problemkreis der Deckung des Kapitalbedarfes gehört. Deswegen ist es auch sinnlos, wenn Schmaltz[1]) sagt, daß man, „will man die Gesamtdauer berechnen, die das Umlaufskapital benötigt, bis es einmal umgeschlagen ist", nicht nur die Umschlagsgeschwindigkeit des gesamten Umlaufskapitals berechnen darf, sondern von dieser Ziffer die Umschlagszeit für die Kreditoren abziehen muß. Zwischen diesen beiden Ziffern besteht doch keinerlei Kausalzusammenhang. Die Umschlagsgeschwindigkeit des gesamten Umlaufskapitals ist an sich schon, wie ausführlich erörtert wurde, keine einheitliche Größe. Doch es soll einmal vom Handelsbetrieb ausgegangen werden. Was soll eine Ziffer aussagen, die dadurch entsteht, daß von der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers die Umsatzgeschwindigkeit der Kreditoren abgezogen wird? Das bleibt vollkommen unklar, wo doch die erste Ziffer eine Ziffer des betrieblichen Wertumlaufes und die zweite eine Ziffer ist, die damit überhaupt nichts zu tun hat, sondern eine Frage der Deckung des Kapitalbedarfes ist.

9. Die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals.

Die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals ist rein rechnerisch nach Lehmann[2]) „der Quotient aus dem Umsatz (Absatz) und dem Gesamtkapital der Unternehmung". Sie ist sachlich nach Schmaltz[3]) „die ausschlaggebende Durchschnittsgröße"

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 107.

[2]) Lehmann, M. R., Die industrielle Kalkulation. Berlin-Wien. 1925, S. 130.

[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 69/70.

des betrieblichen Wertumlaufs. Nicklisch [1]) führt das näher aus im Kapitel IV seiner „Grundfragen", wenn er sagt: „Die Wertsumme des gesamten Umlaufs wird dem Kapital gegenübergestellt, das darin umgeschlagen ist. Die Zahl, die angibt, wie oft im Jahr das geschehen ist, gibt gleichzeitig die Zahl der Tage an, die ein einmaliger Umschlag erfordert: bei viermaligem sind es 90, bei zwölfmaligem sind es 30, bei einmaligem 360 Tage. Für die Gliederung dieser Zahl nach den Tagen, die der Wert in den einzelnen Umschlagsstationen geblieben ist, muß dann freilich genau so vorgegangen werden (daß nämlich die Umlaufdauer in den einzelnen Stationen untersucht und festgestellt wird) [2]): Der Umschlag und der durchschnittliche Wertbestand der einzelnen Stationen sind maßgebend. Sie müssen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Diese Berechnung darf nicht unterlassen werden; denn die Gliederung zu wissen ist nötig, weil, wenn festgestellt wird, daß die gesamte Umlaufszeit sich verschlechtert hat, es möglich sein muß, zu sehen, durch welche Durchlaufsstation die Verschlechterung hervorgerufen worden ist. Die Feststellung und Vergleichung der Umlaufszeit wird erst fruchtbar, wenn die Veränderungen der Gesamtzeiten durch die Einzelheiten vollkommen aufgeklärt werden kann."

Nicklisch führt also aus, daß die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals die Veränderung der einzelnen Umsatzgeschwindigkeiten anzeigt, unter denen dann diejenige ausgesucht werden muß, die die Veränderung hervorrief; dem Grund der Veränderung ist dann nachzugehen. — Dazu ist zunächst zu sagen, daß auch der Fall zum mindesten denkbar ist, daß Veränderungen der einzelnen Umsatzgeschwindigkeiten vorgekommen sind, diese sich untereinander aber so stark ausgleichen, daß sie sich in einer Veränderung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals kaum auswirken. Daraus leitet sich also die weitergehende Forderung ab, daß die einzelnen Umsatzgeschwindigkeiten auch dann zu untersuchen sind, wenn sich die Umsatzgeschwindigkeit des gesamten Kapitals überhaupt nicht oder nicht sehr verändert hat.

Ehe zu dieser Auffassung Stellung genommen werden soll, soll kurz die Art der Erfassung des Umsatzes und des Gesamtkapitals besprochen werden.

Zunächst ist zu überlegen, wie der Umsatz für diesen Zweck inhaltlich abzugrenzen wäre. In diesem Sinne ist als Umsatzgröße nur geeignet die Summe der an Fremde geleisteten entgeltlichen Leistungen.

Die unentgeltlichen Leistungen können nicht als Umsatz angesehen werden, da unentgeltliche Leistungen, im Rahmen des gesamten Unternehmens gesehen, immer nur Aufwand und nicht Umsatz sein können. Genau so verhält es sich mit den Leistungen für den eigenen Betrieb oder im Rahmen eines Konzerns mit zwischenbetrieblichen Leistungen. Auch diese Leistungen mögen für

[1]) Nicklisch, Grundfragen für die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1928, S. 41.

[2]) Vom Verfasser hinzugefügt.

den einzelnen Betrieb Umsatz sein, aber nicht für das Gesamtunternehmen; für das letztere sind sie nur Aufwand.

Etwas anderes ist es natürlich, wenn ein Betrieb, der im Rahmen der Gesamtunternehmung keine Fertigfabrikate herstellt, sondern im Rahmen des Produktionsprozesses Halbfabrikate, die er normalerweise an ein angegliedertes Werk zur Weiterverarbeitung weitergibt; wenn dieser Betrieb einen Teil seiner Produktion an Fremde verkauft, so ist dieser Verkauf selbstverständlich Umsatz.

So verfährt bei der Durchführung seiner Betriebsvergleiche z. B. der Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, der in Bezug auf die „Behandlung der Gießerei im Betriebsvergleich" ausführt: [1]) „Der für den eigenen Maschinenbau gelieferte Guß darf . . . als solcher nicht noch besonders in Erscheinung treten, etwa als Fertigungsmaterial. Der an Fremde verkaufte Guß muß jedoch unter Umsatz besonders angegeben werden [2]). Gewinn oder Verlust der Gießerei tritt dann nicht besonders hervor, sondern erscheint im Gewinn oder Verlust des Gesamtunternehmens".

Nach dieser inhaltlichen Abgrenzung ist noch zu fragen, zu welchem Preise der so materiell umrissene Umsatz erfaßt werden soll.

Die Praxis, und auch zum Teil die Theorie erfaßt den Umsatz im allgeminen zum Verkaufspreis, wobei, wie es Mund [3]) in verschiedenen Aufsätzen sehr anschaulich darstellt, vom Fakturenwert ausgegangen wird und davon alle möglichen vergleichsstörenden Bestandteile abgezogen werden, so daß schließlich „nur die betriebseigenen Kosten, vermehrt um den Gewinn bezw. vermindert um den Verlust, ausgewiesen werden" [4]).

Aber gerade dem, daß der Gewinn bezw. der Verlust als Bestandteil des Umsatzes angesehen wird, kann mit guten Gründen widersprochen werden.

Zunächst gehört hierher die Argumentation, die schon weiter oben (S. 64) angedeutet wurde, daß der Gewinn deswegen kein Teil des Umsatzes sein kann, weil ja der Umsatz erst das Mittel zur Erzielung des Gewinnes ist, und daher der Gewinn als Zweck nicht schon im Mittel enthalten sein kann. Gerade diese Argumentation ist bei der Feststellung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals wesentlich, die doch, um es noch einmal zu wiederholen, „auschlaggebende Durchschnittsgröße des betrieb-

---

[1]) Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, Drucksache S. 31. Sept. 1930. Betriebsvergleiche im Maschinenbau.

[2]) Vom Verfasser gesperrt.

[3]) Mund, außer dem schon angeführten Aufsatz in der Betriebswirtsch. Rdsch. in „Technik und Wirtschaft" 1928, „Der Nettoumsatz im Betriebsvergleich" und in Zeitschr. f. Betriebswirtsch. 1928, „Der Nettoumsatzbegriff in der Betriebsw. in Hinblick auf den Rentabilitätsvergleich bei Wirtschaftsbetrieben".

[4]) Mund, Zeitschr. f. Betriebsw. 1928, a. a. O., S. 924/5.

lichen Wertumlaufs“ [1]) ist. Und nun ist doch klar, daß der Gewinn kein Teil des betrieblichen Wertumlaufs ist, sondern erst in das Unternehmen eingeht, wenn derjenige betriebliche Wertumlauf, aus dem der Gewinn entstanden ist, beendet ist. Daß der Gewinn früherer Wertumläufe im Unternehmen arbeitet, ist keine Frage der Umsatz-, sondern der Kapitalerfassung. Dieser frühere Gewinn hat das Vermögen vermehrt und „vermindert daher, wenn er nicht wieder umsatzwirkend angelegt wird, die Umsatzgeschwindigkeit des Vermögens“ [2]).

Zu diesen Gründen, die dafür sprechen, daß der Gewinn im Umsatz nicht enthalten sein darf, tritt noch entscheidend ein weiterer hinzu, der für Perioden- und Betriebsvergleiche wesentlich ist. Es soll doch mit der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit ein Gradmesser für die innerbetriebliche Wirtschaftlichkeit gebildet werden. Nun wird aber die Gewinnspanne des einzelnen Absatzgutes doch sehr maßgeblich von der jeweiligen Marktlage beeinflußt, so daß die gleichen Selbstkosten eines Produktes innerhalb einer Zeiteinheit ganz verschiedene „Umsatzgewinnraten“ [3]) aufgeschlagen erhalten. Bei zwei verschiedenen Unternehmungen können diese Unterschiede der Umsatzgewinnrate eher noch größer sein als bei einem Unternehmen innerhalb einer Zeiteinheit.

Statt des Gewinnes, den Mund und mit ihm viele andere als Bestandteil des Umsatzes angesehen wissen wollen, will Mund [4]) bei Betriebsvergleichen etwas anderes aus dem Umsatz eliminieren und zwar die Verkaufskosten.

Mund argumentiert folgendermaßen: Die Unternehmen, die sonst vergleichsfähig sind, betreiben eine voneinander verschiedene Verkaufspolitik; das eine Unternehmen hat nur eine geringe eigene Verkaufstätigkeit, verkauft im wesentlichen also durch Vertreter, die außerhalb des Unternehmens den Verkauf seiner Erzeugnisse vermitteln, während ein anderes Unternehmen eine ausgedehnte e i g e n e Verkaufsorganisation aufzieht und dadurch erhebliche Verkaufskosten im eigenen Betrieb entstehen, während das erste Unternehmen nur geringe Verkaufskosten im eigenen Betrieb aufweist und dafür erhebliche Provisionen zu zahlen hat. — Um diese Unterschiede der Vertriebstätigkeit aus Vergleichsziffern auszuschalten, schlägt Mund vor, sowohl die fremden wie die eigenen Verkaufskosten vom Umsatz abzusetzen: erst „der auf diese Art gefundene Vergleichsumsatz eignet sich insbesondere für die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der eigenen, direkten, produktiven Tätigkeit“ [5]).

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 69/70.

[2]) Berliner-Tokyo, Ueber einige Grundbegriffe der allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre. Zeitschr. f. Handelswissensch. u. Handelspraxis, 1913/14, S. 368.

[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 59.

[4]) Mund, Z. f. B. 1928, a. a. O., S. 925/26.

[5]) Mund, a. a. O., S. 926.

Es ist zunächst nicht einzusehen, warum Mund den Vertrieb, auch den der eigenen Vertriebsorganisation, nicht zur „eigenen, direkten, produktiven Tätigkeit" rechnen will. Wenn der Vertrieb nicht produktiv wäre, würde man ja gut daran tun, überhaupt nicht zu vertreiben. Darüber ist kein Wort zu verlieren!

Aber es ist weiter zu fragen, warum gerade die „Vertriebsfunktion" im Sinne Henzels [1]) aus der vergleichenden Betrachtung ausgeschlossen sein soll. Der Vertrieb ist doch ein Teil der Unternehmung, der genau so einen Teil des Gesamtkapitals bindet wie die Beschaffung, Produktion usw., der genau wie jede andere Unternehmungsfunktion sein Teil zum Endzweck der Unternehmung beiträgt. Gewiß sind die Unterschiede des Vertriebs vorhanden und sie wirken sich auf den Umsatz und die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals aus. Aber die Auswirkung auf die Vergleichszahlen ist doch gerade das, was man erreichen will, und wenn die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals bei zwei Unternehmungen verschieden ist, und es stellt sich heraus, daß die Differenz von verschiedenen Vertriebskosten herrührt, so ist eben zu untersuchen, ob und wie dem bei dem Unternehmen mit der ungünstigeren Zahl abzuhelfen ist. Wenn man aber die Differenzmöglichkeiten aus den Vergleichsziffern zum Teil vorher ausschaltet, können sie nachher natürlich nichts mehr aussagen.

Also wir treten ein für die Erfassung des Umsatzes zum vollen Selbstkostenpreise, weil nur in letzterem alle Faktoren enthalten sind, für die das Gesamtkapital aufgewendet wurde. Wenn dann zwischen Unternehmungen mit großer eigener Verkaufsorganisation und solchen, die eine derartige nicht aufgebaut haben, Differenzen sich ergeben, so liegt ja in der Tatsache der verschiedenen Verkaufspolitik dafür Erklärung genug. Und wenn die anderen möglichen Vergleichszahlen (es wurde ja schon betont, daß man die Vergleichszahlen immer im Zusammenhang miteinander sehen muß), die die Vertriebsfunktion nicht berühren, sich ähneln, so ist ja der Beweis geliefert, daß die Differenz der Vergleichsziffer „Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals" auf die verschiedene Verkaufspolitik der beiden Unternehmungen zurückzuführen ist.

Es empfiehlt sich für diese Umsatzerfassung nicht die retrogade Methode, wie sie Mund in seinen Aufsätzen und auch Leitner [2]) anwenden, nämlich vom Fakturenbetrag auszugehen und sich dann zu überlegen, welche Abzüge zu machen sind, damit „nur die betriebseigenen Kosten" verbleiben. Wenn es möglich ist, die betriebseigenen Kosten direkt zu erfassen, ist diese Methode natürlich viel einfacher. Alle die Ueberlegungen, wie sie Müller [3]) anstellt, welche Abzüge umsatzmindernd wirken und welche im Gegensatz dazu den Umsatz nicht berühren, fallen

---

[1]) Henzel, a. a. O., S. 37 und 155 ff.
[2]) Leitner, Einkommen und Ertrag. Berlin 1922.
[3]) Müller, a. a. O., S. 142/3. Vgl. auch in dieser Arbeit S. 62/63.

dann weg, weil diese Abzüge ja dann noch nicht im Umsatz enthalten sind. Daß diese Methode möglich sein muß, geht schon daraus hervor, daß ja noch nicht umgesetzte Waren auch mit ihrem Selbstkostenpreise unter anderem zu Bilanzierungszwecken erfaßt werden müssen und es sich bei der wertmäßigen Erfassung für unsere Zwecke um eine Totalerfassung für ganze Zeiträume handelt. Daß es für ganze Zeiträume möglich ist, den Umsatz zu Selbstkostenpreisen zu erfassen, bestätigt auch Calmes [1]), wenn er sagt, „daß eine genaue Berechnung des Einkaufs- bezw. Selbstkostenwertes des Umsatzes nur als summarische Berechnung und nur im Anschluß an zwei aufeinanderfolgende Inventuren möglich ist".

Die weitere Frage, die Calmes [2]) und nach ihm Leitner [3]) aufwerfen, ob man als Umsatz in der Zeiteinheit die Summe der versandten Ware ansehen soll oder ob man als Grundlage die in der Zeiteinheit ausgegangenen Rechnungen nehmen soll, da diese beiden Berechnungen ja nicht immer zusammenzufallen brauchen, ist für unsere Zwecke weniger von Bedeutung; es kommt nur darauf an, daß immer einheitlich vorgegangen wird.

Die Sonderfrage, ob Ausfälle finanzieller Art von dem Umsatz abzusetzen sind, wurde weiter oben (S. 110) schon beantwortet, als gesagt wurde, daß unentgeltliche Leistungen immer nur Aufwand und nicht Umsatz sein können; und letzten Endes läuft das Nichterhalten einer Zahlung seitens des Kunden auf eine unentgeltliche Leistung des Unternehmens hinaus.

Nach dieser eingehenden Betrachtung der Umsatzerfassung zur Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals folgen nun entsprechende Ausführungen über die Erfassung des Gesamtkapitals.

Es liegt nahe, zunächst an die Bilanzsumme zu denken und diese oder einen Durchschnitt aus den Summen zweier Bilanzen, die am Anfang und am Ende der untersuchten Zeiteinheit stehen, als Gesamtkapital des Unternehmens in Beziehung zum Umsatz zu setzen. Doch ist dabei zu bedenken, daß die Bilanzsumme einerseits zuviel und andererseits zu wenig von dem enthält, was als Gesamtkapital für unsere Zwecke anzusprechen ist. Denn es ist klar, daß hier nur d e r Teil des gesamten Unternehmungskapitals heranzuziehen ist, der am Umsatz mitwirkt.

„Es ist nicht immer sicher", führt Schmaltz [4]) dazu aus, „ob das gesamte Kapital einer Unternehmung am Umsatz mitwirkt oder ob einzelne Teile besonderen Nebenzwecken zu dienen haben. So können umfangreiche Grundstücke vorhanden sein, die für

---

[1]) Calmes, Statistik im Fabrik- und Warenhandelsbetrieb. 6. Aufl. Leipzig 1921, S. 221.

[2]) Calmes, a. a. O., S. 221.

[3]) Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin und Leipzig 1926.

[4]) Schmaltz, a. a. O., S. 79

spätere Anlageerweiterungen vorgesehen sind, mit dem Umsatz aber nichts zu tun haben. Das gleiche gilt von Beteiligungen (darüber siehe nächsten Abschnitt 10. D. Verf.), Reservevermögen in Form von Effekten u. dgl. m. Alle diese Vermögensdispositionen müssen vom Gesamtkapital abgesetzt werden, um auf das wirkliche, für den Betrieb der Unternehmung arbeitende Kapital, das sogenannte Betriebskapital, zu kommen". Ob die Bezeichnung Betriebskapital dafür besonders glücklich ist, dürfte zweifelhaft sein, da man darunter mitunter auch nur das Umsatzvermögen zu verstehen pflegt. Le Coutre[1]) allerdings definiert wie Schmaltz, wenn er sagt: „Als Betriebskapital bezeichnen wir jenen Teil des Kapitals, der tatsächlich im Betriebe für die unmittelbaren Wirtschaftszwecke des Betriebes Verwendung findet. Dieses Betriebskapital leitet sich also ab nach der Vermögensdisposition. Es ist der Wert desjenigen Teils des Vermögens, das als Anlagevermögen und als Betriebsvermögen bezw., wie wir es nannten, Umlaufsvermögen in dem Betrieb tatsächlich arbeitet". Doch ist diese Begriffsklarlegung hier nicht so von Bedeutung, von wesentlich größerer Wichtigkeit ist die materielle Abgrenzung im allgemeinen, die mit obenstehendem genügend geklärt scheint.

Wenn auch die praktische Abgrenzung im einzelnen Falle nicht immer ganz leicht sein dürfte, so geben obige Ausführungen einen genügend genauen Anhaltspunkt.

Es ist nun klar, daß die Größe des Gesamtkapitals im Laufe des Jahres erheblichen Schwankungen unterworfen ist, so daß als theoretisch einwandfrei für unsere Zwecke eigentlich nur das Mittel aus den jährlichen Geschäftstagen in Frage kommt, oder, anders ausgedrückt, wenn die Veränderungen nicht täglich auftreten, der mit der Zeit gewogene Jahresdurchschnitt des Gesamtkapitals. Diese Idealforderung kann von der Praxis, wenigstens heute, kaum erfüllt werden. Aber sie mußte trotzdem aufgestellt werden, um den Grad der Richtigkeit des praktisch Erreichbaren wenigstens gedanklich überschlagen zu können. Daß diese Forderung nicht erfüllt werden kann, zeigen z. B. auch die Erläuterungen, die der Verein Deutscher Maschinenbauanstalten für seinen Betriebsvergleich herausgibt[2]), worin er den einzelnen Unternehmungen empfiehlt, bei der Erfassung von der Bilanz auszugehen, die Bilanzwerte aber nötigenfalls zu berichtigen, wenn sie während der Rechnungsperiode starke Schwankungen aufzuweisen hatten. So wird man im allgemeinen vorgehen müssen; man muß die einzelnen Bilanzposten der Aktivseite durchsehen, ob sie überhaupt ein Teil des Gesamtkapitals in dem Sinne sind, daß sie dem eigentlichen Unternehmungszwecke dienen. Muß diese Frage verneint werden, sind sie auszuscheiden; wird sie bejaht, so ist der einzelne Posten auf Schwankungen während der

---

[1]) Le Coutre, a. a. O.

[2]) Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, Drucksache S. 31, September 1930.

Rechnungsperiode zu untersuchen und dieselben sind im Rahmen des Möglichen zu berücksichtigen.

Was die Bewertung angeht, so ist als gemeinsame Basis für Betriebsvergleiche nur der Tagesbeschaffungswert möglich, von dem dann bei Anlagegegenständen nach der jeweiligen Abnutzung Abschreibungen vorzunehmen sind. „Der nominelle Anschaffungswert kann je nach dem Beschaffungsjahr sehr verschieden sein" [1]) und eignet sich daher nicht zu Vergleichen. Wenn ein Unternehmen nun nicht voll beschäftigt ist, darf es nicht irgendwelche Vermögensteile, die wegen der Nichtvollbeschäftigung nur zum Teil oder gar nicht gebraucht worden sind, nur mit einem entsprechenden Bruchteil des tatsächlichen Wertes bezw. gar nicht einsetzen; sondern alle Vermögensteile, die bei Voll- oder Normalbeschäftigung gebraucht werden, sind auch bei Nichtvollbeschäftigung zu ihrem vollen Werte einzusetzen, weil sie ja für den Umsatz bereitgestellt sind. Ein Schwanken des Beschäftigungsgrades ändert vielleicht den jeweiligen subjektiven Wert der einzelnen Vermögensgegenstände, nicht aber den objektiven Gebrauchswert, der sich doch allein zum Vergleich eignet, will man doch sehen, wie oft ein bestimmtes Kapital in einer Zeiteinheit umgeschlagen wurde. Macht nun das Kapital die Schwankungen des Umsatzes auch nur annähernd mit, so ist diese Aussage unmöglich geworden. Aber es ist scharf zu trennen zwischen Vermögensgegenständen, die prinzipiell nicht dem eigentlichen Unternehmungszweck dienen sollen und solchen, die dem Unternehmungszweck wohl dienen sollen, ihm nur wegen mangelnder Beschäftigung augenblicklich nicht dienen können. Man kann sich auch denken, daß es Vermögensgegenstände gibt, die nur zum Teil dem Unternehmungszweck dienen (z. B. Grundstücke, die nur z. T. als Lagerplatz benutzt werden); diese sind dann natürlich zu diesem Teil zur Erfassung des Gesamtkapitals heranzuziehen.

Was auszuscheiden ist von Bilanzposten, ist außer den schon genannten Dingen, die nicht dem Unternehmungszweck dienen, das noch nicht eingezahlte Aktienkapital, das ja auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen ist oder noch nicht verwertete Vorratsaktien, die auch auf der Aktivseite ausgewiesen sein können. Diese Posten dienen ja nur zum Ausgleich der Passivseite, da auf ihr ja laut § 261 Ziff. 5 HGB. der Betrag des Grundkapitals auszuweisen ist. Gewiß stellt der erste Posten eine Forderung der Unternehmung dar, aber eine Forderung, die nicht dazu verhalf, den Umsatz in der vergangenen Periode hervorzubringen, während der zweiterwähnte Posten eine Forderung der Gesellschaft an sich selbst, also eine Fiktion darstellt. Auch sind Berichtigungsposten der Aktivseite, wie sie z. B. bei indirekter Abschreibung oder als Diskontbetrag der Wechsel in der Bilanz vorkommen, zu berücksichtigen.

---

[1]) Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, Drucksache S. 31, September 1930.

Diese Darlegung der Abgrenzung und Erfassung des Umsatzes und des Gesamtkapitals mußte deshalb so ausführlich wiedergegeben werden, um nachprüfen zu können, ob Nicklisch und Schmaltz tatsächlich recht haben, wenn sie sagen, daß die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals „die ausschlaggebende Durchschnittsgröße des betrieblichen Wertumlaufs ist".

Sie wäre dann diese Durchschnittsgröße, wenn sie den Inbegriff sämtlicher Wertdurchläufe, wie sie in den Ausführungen über den Kapitalbedarf dargestellt wurden, darstellte; wenn die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals eine Durchschnittsziffer wäre, die sich ergeben würde aus den Wertdurchläufen aller einzelnen Roh- und Hilfsstoffe, aller Arbeitsleistung, aller Abnützungsmittel, wenn der Umsatz, der zur Berechnung verwandt wird, die Summe aller einzelnen, im Laufe der Zeiteinheit aus dem Unternehmen herausgeflossenen Wertteile darstellte und das Gesamtkapital die Summe aller durchschnittlich zur Produktion notwendigen, in den einzelnen Wertströmen investierten Kapitalteile. Voraussetzung dafür wäre also, daß das gesamte Kapital einer Unternehmung in allen Vermögensformen, in denen es investiert ist, an diesem Umlauf teilnimmt, denn nur dann, wenn der Umsatz den Anteil des jährlichen Durchlaufs von allen Vermögensformen, wie sie im Kapital enthalten sind, auch enthält, sind Zähler und Nenner des Bruches

$$\text{Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

gleichwertig und imstande, etwas Vernunftgemäßes über eine Unternehmung auszusagen. Nun wurde aber weiter oben schon darauf hingewiesen, daß sich in einem Unternehmen auch Vermögensgegenstände befinden, bei denen von einem Wertdurchlauf nicht gesprochen werden kann [1]), und es wurde besonders auf den unverminderbaren Wert von Grundstücken hingewiesen. Auch Le Coutre [2]) kommt von einer anderen Richtung zu einem solchen Ergebnis, wenn er sagt: „Grundstücke sind stets gesondert in den Bilanzen anzugeben, weil sie als Vermögensteile gegenüber den anderen besonders dadurch charakterisiert sind, daß ihnen in der Regel, wo nicht effektive Substanzverluste durch Abbau in Frage kommen, ein Wertabfall nicht eigen ist, vielmehr häufig ein Wertzuwachs, so daß auf Grundstücke Abschreibungen nicht notwendig sind, vielmehr erhebliche Bestände an stillen Reserven in ihnen stecken". Da nun aber die Grundstücke, die zur Führung eines Unternehmens notwendig sind, zu dem für den Betrieb der Unternehmung arbeitenden Kapital gehören, sind sie in dem Gesamtkapital, das Schmaltz [3]) zur Berechnung der

[1]) Vgl. S. 16 dieser Arbeit u. Hildebrand, a. a. O., S. 92.

[2]). Le Coutre, a. a. O., Sp 193/194

[3]) Vgl. Schmaltz, a. a. O., S. 79. Schmaltz sondert nur solche Vermögenspositionen aus, die nicht am eigentlichen Unternehmungszweck mitarbeiten, sondern besonderen Nebenzwecken dienen.

Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals heranzieht, enthalten. Da aber diese Grundstücke nicht umgeschlagen werden, auch nicht allmählich wie die einzelnen Teile des Anlagevermögens, so entspricht dem Anteile der Grundstücke am Gesamtkapital kein Anteil in dem gegenübergestellten Umsatz, so daß sich die Behauptung von der „ausschlaggebenden Durchschnittsgröße" nicht aufrecht erhalten läßt. So erscheint die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals als eine reine Analogiebildung zu den anderen tatsächlichen Umsatzgeschwindigkeiten, als eine rein rechnerische Größe, die keinen unmittelbaren Zusammenhang mit dem tatsächlichen betrieblichen Wertumlauf hat, als rechnerische Größe jedoch ihre eigene große Bedeutung hat, auf die jetzt eingegangen werden soll.

Schmaltz[1]) weist nach, daß der Quotient

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital,}}$$

den er ja als Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals bezeichnet, einer der beiden Faktoren ist, die die Kapitalrentabilität der Unternehmung, also letzten Endes die entscheidende Größe einer aus wirtschaftlichen Gründen geführten Unternehmung beeinflussen. Der andere Beeinflussungsfaktor ist die Umsatzgewinnrate, worunter Schmaltz[2]) den Gewinn in Prozenten des Umsatzes versteht.

Die Kapitalrentabilität ist ein Verhältnis von Gewinn zu Gesamtkapital. Also bedeutet jede Handlung, die den Gewinn zu vergrößern bezw. zu verkleinern geeignet ist, ebenso wie jede Handlung, die das Kapital verkleinert bezw. vergrößert, eine Verbesserung bezw. Verschlechterung der Kapitalrentabilität. Schematisch gesehen: eine Verbesserung der „Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals" kann erfolgen durch eine Steigerung des Umsatzes oder durch eine Verringerung des Kapitals. Die Steigerung des Umsatzes bedeutet erhöhten Gewinn bei gleichem Kapital, die Verringerung des Kapitals gleichen Gewinn bei verringertem Kapital, also beide Male eine Verbesserung des Verhältnisses zwischen Gewinn und Unternehmungskapital, d. h. der Kapitalrentabilität. Wenn so die „Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals" selbst als Verhältnis zwischen Umsatz und Kapital die Kapitalrentabilität durch jede Aenderung einer der beiden Faktoren beeinflußt, beeinflußt die Umsatzgewinnrate die absolute Höhe des Gewinnes ohne Beziehung zum Unternehmungskapital, so daß beispielsweise eine Erhöhung der Umsatzgewinnrate bei gleichzeitiger überproportionaler Erhöhung des Gesamtkapitals eine Verschlechterung der Kapitalrentabilität zur Folge hat. Die einzelnen Möglichkeiten der Wirkung auf die Kapitalrentabilität zeigt Schmaltz[3]) mit folgender Tabelle:

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 73 ff.
[2]) Schmaltz, a. a. O., S. 58/59 und 73.
[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 73.

Umsatz RM.		Umsatzgewinnrate (Gewinn in % des Umsatzes)	Gesamtkapital RM.	Kapitalumschlag (Umsatz zu Gesamtkapital)	Kapitalrentabilität (Gewinn zu Gesamtkapital)
I	500	5	100	5 mal	25 %
	500	5	200	2,5 „	12,5 „
	500	5	500	1 „	5 „
IIa.	500	5	100	5 „	25 „
	250	5	100	2,5 „	12,5 „
	100	5	100	1 „	5 „
IIb.	500	5	100	5 „	25 „
	600	5	100	6 „	30 „
	800	5	100	8 „	40 „
IIIa.	500	5	100	5 „	25 „
	500	2 5	100	5 „	12,5 „
	500	1	100	5 „	5 „
IIIb.	500	5	100	5 „	25 „
	500	6	100	5 „	30 „
	500	8	100	5 „	40 „

Wenn Schmaltz zu dem Ergebnis kommt, daß eine Erhöhung des Quotienten

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

nur durch steigenden Umsatz bei gleichem Kapital und gleicher Umsatzgewinnrate erzielt werden könnte, so glauben wir, hier an den verschiedensten Stellen darauf hingewiesen zu haben, daß auch eine Kapitalfreisetzung zu diesem Zwecke möglich, oft sogar leichter zu erreichen ist als eine Umsatzsteigerung. Als Beweis dafür sei der Schmaltzschen Tabelle folgende Ergänzung hinzugefügt:

Umsatz	Umsatzgewinnrate, (Gewinn in % des Umsatzes)	Gesamtkapital	Kapitalumschlag, (Umsatz zu Gesamtkapital)	Kapitalrentabilität, (Gewinn zu Gesamtkapital)
500	5	500	1	5
500	5	200	2,5	12,5
500	5	100	5	25

Daß in diesem Falle eine eventuelle absolute Umsatzverminderung zu berücksichtigen ist, wurde in den einleitenden Bemerkungen zur Besprechung der Umsatzgeschwindigkeiten schon ausgeführt.

Man kann also zusammenfassend sagen, daß bei einer Steigerung des Kapitalumschlages die Umsatzgewinnrate im gleichen Verhältnis fallen kann, um eine bestimmte Rentabilität zu erzielen; die entsprechenden Umkehrungen ergeben sich aus diesem Satz von selbst.

Daß die Verhältnisse in der Praxis eine Bestätigung dieses deduktiv gewonnenen Satzes bilden, daß nämlich hohe Kapitalumschlagsziffer mit niedriger Umsatzgewinnrate Hand in Hand geht, beweist noch folgende Zusammenstellung, die aus verschiedenen Tabellen der Zeitschrift „Wirtschaft und Statistik“ [1]) gewonnen wurde; die Tabelle sei begonnen mit der Gewerbegruppe, die die niedrigste Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals aufweist und die einzelnen Gewerbegruppen seien in der Reihenfolge der ansteigenden Umsatzgeschwindigkeit nacheinander aufgeführt; dann wird sich zeigen, daß, von Ausnahmen abgesehen, der Jahresreingewinn in Prozenten des Umsatzes bei dem ersten Gewerbezweig am höchsten ist und langsam abnimmt.

Gewerbegruppe	Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals	Jahresreingewinn in % des Umsatzes
Schiffbau	0,59	6,48
Maschinen- und Apparatebau	0,72	4,78
Chemische Industrie (ohne chem. Großindustrie)	0,82	5,51
Vervielfältigungsgewerbe	0,82	5,39
Leder- und Linoleumindustrie	0,82	4,74
Holz- und Schnitzstoffgewerbe	0,83	3,14
Fahrzeugbau	0,84	3,42
Herstellung v. Eisen-, Stahl- u. Metallwaren	0,86	3,60
Industrie der Steine und Erden	0,88	5,66
Musikinstrumente- u. Spielwarenindustrie	0,97	4,91
Elektrotechnische Industrie	1,03	3,05
Textilindustrie	1,09	3,55
Kautschuk- und Asbestindustrie	1,32	1,61
Tabakindustrie	1,65	0,92
Mühlenindustrie	2,41	1,28

10. Die Bestimmung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals bei Beteiligungen.

Zu dieser schwierigen Frage hat sich Mund [2]) einmal geäußert. Mund unterscheidet dabei für diesen Zweck zwei Arten

[1]) Wirtschaft und Statistik, Umsätze und Bilanzzahlen deutscher Aktiengesellschaften 1926 und 1927, Jg. 1929, Berlin, S. 928 ff.

[2]) Mund, Bestimmung von Umsatzanteil und Umsatzgeschwindigkeit bei Vorhandensein von Beteiligungen. Annalen der Betriebswirtschaft. 2. Bd. 1928/29, S. 109 ff., S. 229 ff.

von Beteiligungen und zwar Beteiligungen, bei denen „zwischenbetriebliche Lieferungen nicht vorkommen, weder seitens des Hauptbetriebs an die Beteiligung noch auch in umgekehrter Richtung" und solche, bei denen „die betreffenden Betriebe sich gegenseitig Lieferungen machen".

Das Wesentliche seiner Ausführungen sei als interessanter Beitrag zu dieser Frage hier wiedergegeben, wenn auch schließlich hier ein anderer Standpunkt eingenommen und von der Einschränkung abgesehen wird, daß die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals eben nicht eine Durchschnittsgröße des betrieblichen Wertumlaufs ist, also über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht unter allen Umständen etwas einwandfreies auszusagen imstande ist.

Bei Beteiligungen der ersten Art, sagt Mund, gestaltet sich die Bestimmung des Anteils des Hauptbetriebes an dem Umsatz seiner Beteiligung sehr einfach.

„Der Anteil des Hauptbetriebes läßt sich in diesem Falle (wie Mund in mehreren Beispielen darlegt, d. Verf.) leicht bestimmen aus dem Verhältnis der Kapitalbeteiligung des Hauptbetriebes zum Stammkapital der Beteiligung, da der Prozentsatz der Kapitalbeteiligung auch den Anteil am Umsatz festlegt" [1]).

Die Erfassung des Umsatzes in dieser Weise stößt auf einige Bedenken. Zunächst fehlt bei Mund jeder Beweis dafür, daß der Umsatz der Beteiligung sich proportional der Beteiligung an ihrem Stammkapital entwickelt. Die Zunahme des Umsatzes kann nach der Beteiligung größer oder kleiner sein. Doch ist das noch nicht entscheidend. Entscheidend ist vielmehr, daß die Größe des Stammkapitals einer Unternehmung überhaupt nicht von der Umsatzentwicklung abhängig ist. Die Größe des Stammkapitals ist in gewissen Grenzen immer eine Zufallsgröße und von Gründen der Finanzierungsmöglichkeit zur Zeit der Gründung abhängig. Eine mögliche Beziehungszahl kann nur sein die Größe des Gesamtkapitals, soweit es zur Umsatzerzielung der Beteiligung dient, wie es also im unmittelbar vorhergehenden Abschnitt vorliegender Arbeit abgegrenzt wurde, da nur das Gesamtkapital in diesem Sinne mit der Umsatzkapazität eines Unternehmens im Kausalzusammenhange steht. Aber auch dabei läßt sich nicht einfach analog der Mund'schen Erklärung sagen, daß das Verhältnis der Kapitalbeteiligung des Hauptbetriebes zum Gesamtkapital der Beteiligung den Anteil am Umsatz festlegt. Denn es kommt ja entscheidend darauf an, wie das Unternehmen, an dem man sich beteiligt, den Betrag der Beteiligung verwendet und zweitens, ob der erstrebte Zweck der Verwendung, wenn er in Umsatzsteigerung bestehen soll, auch erreicht wird. Wird der Beteiligungsbetrag nicht umsatzwerbend angelegt, scheidet er für die Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des sich beteiligenden Unternehmens aus. Wird er umsatzwerbend angelegt, so ist zu

[1]) Mund, a. a. O., S. 112.

prüfen, ob sich der Umsatz der Beteiligung im Verhältnis der Kapitalbeteiligung am Gesamtkapital steigert, ob mehr oder weniger.

Hat der Umsatz im Verhältnis der Beteiligung zugenommen und sind sonst keine verändernden Voraussetzungen vorhanden, so kann der Mehrumsatz gegen früher als Folge der Beteiligung angesehen werden und bei der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit des sich beteiligenden Unternehmens so berücksichtigt werden, daß der Mehrumsatz der Beteiligung gegen früher als Eigenumsatz behandelt wird und die Kapitalbeteiligung als Teil des Gesamtkapitals angesehen wird, der umsatzwerbend angelegt ist. Es wird sich aber immer empfehlen, außerdem auch die Umsatzgeschwindigkeit d e s Gesamtkapitals zu berechnen, das nur im eigenen Unternehmen angelegt ist, denn nur sie gibt Auskunft über die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebes, während die Umsatzgeschwindigkeitsziffer unter Berücksichtigung der Beteiligungen mehr über die Wirtschaftlichkeit der Kapitalanlage als solcher etwas aussagt.

Steigt der Umsatz der Beteiligung mehr als der Beteiligung am Gesamtkapital entspricht, so wird es im allgemeinen daher rühren, daß jetzt auch das schon früher vorhandene Kapital besser ausgenutzt werden kann. „Bei steigendem Umsatz werden die Anforderungen an das Gesamtkapital im allgemeinen nicht proportional zum Umsatz, sondern degressiv steigen, weil der sachliche und persönliche Apparat besser ausgenützt wird“ [1]). Hier wird sich die Frage erheben, ob der Teil des Umsatzes, der über die Proportionalität der Kapitalbeteiligung hinausgeht, dem Beteiligungskapital, ohne dessen Mitwirkung er nicht zustandegekommen wäre, oder dem früher schon vorhandenen Kapital, aus dessen besserer Ausnutzung er resultiert, zuzuschreiben ist. Das ist nun eine Frage, die man theoretisch wohl einwandfrei aufwerfen, aber nicht mehr einwandfrei beantworten kann. Denn woher letzten Endes eine Umsatzsteigerung herrührt, die ja auch von unendlich vielen Markteinflüssen und sonstigen außerbetrieblichen Faktoren abhängig ist, wird sich nie genau angeben lassen. Und obige Frage läßt sich höchstens von Fall zu Fall entscheiden.

Daß es sich empfiehlt, den Umsatz auch hier zu Selbstkostenpreisen zu erfassen, ist klar. Verschiedene Gewinnnzuschläge können auch hier nur das Bild verdunkeln.

Die Erfassung des Beteiligungskapitals ergibt sich aus obigem schon von selbst. Sobald eine Umsatzsteigerung proportional oder überproportional der Kapitalbeteiligung am Gesamtkapital feststeht, ist das Beteiligungskapital als umsatzwerbend für die sich beteiligende Unternehmung anzusehen.

Tritt eine Umsatzsteigerung als Folge der Kapitalerhöhung bei dem beteiligten Unternehmen nicht ein, so ist anzunehmen, daß sie durch andere Faktoren unmöglich gemacht wurde. Eine

---

[1]) Kalveram, Finanzierung, Bd. 1, Kap. VIII der Handelshochschule, S. 1278.

Berechnung der Umsatzgeschwindigkeit unter Berücksichtigung der Beteiligung hat dann nicht viel Sinn.

Die vorstehenden Ueberlegungen gelten, genau genommen, nur für die Beteiligung, die dem Unternehmen, an dem man sich beteiligt, neue Mittel zuführt. Kommt jedoch eine Beteiligung durch Aktienkauf auf dem Markte, wodurch dem Unternehmen selbst ja keine Mittel zugeführt werden, zustande, gelten für die Berechnung des Umsatzanteils des sich beteiligenden Unternehmens doch prinzipiell die gleichen Ueberlegungen. Auch dabei darf als Grundlage, was als Umsatzanteil des Hauptbetriebes anzusehen ist, nur die prozentuale Beteiligung am gesamten umsatzwerbenden Kapital und nicht am Stammkapital benutzt werden, da letzteres ja keine betriebliche, sondern eine finanzielle Größe ist.

Viel komplizierter wird die Frage nach der Umsatzabgrenzung bei Beteiligungen, wenn zwischen den beiden Unternehmungen Lieferungen stattfinden.

Zur besseren Klarlegung soll bei den folgenden Darlegungen dasjenige Unternehmen, das sich an einem anderen beteiligt, Unternehmen A und dasjenige, an dem sich beteiligt wird, Unternehmen B genannt werden.

Mund gibt in seinem Aufsatz zwei Beispiele, eines für Lieferungen des Unternehmens A an B und eines für Lieferungen des Unternehmens B an A, deren Ergebnis hier kurz dargelegt ist.

Zunächst das Beispiel, wenn Unternehmen A liefert. Dann ist für A Folgendes Umsatz:

1. Der Teil des Umsatzes, der an fremde Abnehmer, also nicht an B geht.
2. Ein Prozentsatz des Umsatzes von B, der dem Beteiligungsgrad an B entspricht.
3. Der Teil der Lieferung an B, der nicht in dem unter (2.) angegebenen Teil des Umsatzes von B, der als Umsatz von A direkt gilt, steckt. Dies letztere sei an einem Beispiel, das nicht dem Mund'schen Aufsatz entnommen ist, erläutert: A ist an B mit 75 % beteiligt. A liefert an B jährlich für 2 000 000 RM. Der Umsatz von B ist jährlich 10 000 000 RM. Von diesen 10 000 000 RM wird entsprechend der Beteiligung von 75 % ein Teil von 7 500 000 RM als Umsatz von A angesehen. Darin sind natürlich auch schon 75 % der Lieferungen von A an B enthalten, sodaß als letzter Teil des Gesamtumsatzes von A noch verbleiben 25 % der Lieferungen von A an B.

Nun ein Beispiel für den Fall, daß B liefert: In diesem Fall ist zu fragen, welcher Teil des Umsatzes von B dem Umsatz von A als eigener Umsatz zugerechnet wird.

Ist A mit 100 % an B beteiligt und liefert B seine gesamte Erzeugung an A, so ist das für B wohl Umsatz, nicht aber für A, da es für A Rohstofflieferungen zur Weiterverarbeitung sind. Das gleiche gilt, wenn die Beteiligung nur 50 % beträgt, jedoch die gesamte Erzeugung von B an A geht. Uebernimmt A nicht die ganze Erzeugung von B, so wird der Teil des Umsatzes, der an fremde

Abnehmer geht, im Verhältnis seiner Beteiligung Umsatz für A. Ebenso, wenn B noch Lieferungen von Dritten bezieht und unverändert weiterveräußert, ist auch davon der Teil, der dem Beteiligungsgrad entspricht, Umsatz von A. Auch hier muß, da es sich ja um Beziehungen zwischen Umsatz und Beteiligung handelt, von der Beteiligung am umsatzwerbenden Kapital ausgegangen sein. Das mag noch an einem kleinen Beispiel erläutert werden.

Wenn aus einem Unternehmen eine derartige Beteiligung wieder zurückgezogen wird, so müßte, wenn Mund recht hätte, der Umsatz um einen Prozentsatz zurückgehen, der gleich ist der prozentualen Beteiligung am Stammkapital. Daß aber eine derartige Zurückziehung (daß sie bei Aktiengesellschaften aus juristischen Gründen nicht möglich ist, kann hier außer Betracht bleiben), wenn das Stammkapital nur einen kleineren Bruchteil des umsatzwerbenden Gesamtkapitals darstellt, diese Wirkung nicht haben kann, bedarf keines weiteren Beweises. Wie eine solche Kündigung auf ein Unternehmen wirkt, ist mehr eine Frage der Möglichkeit der Flüssigmachung bestimmter Vermögensteile.

Mund macht in dem angeführten Aufsatz dann noch weitere Ausführungen über Bestimmung des Anteils am Umsatz von Unterbeteiligungen, d. h. Umsatzanteile von Unternehmungen, an denen der Beteiligungsbetrieb des Hauptbetriebs seinerseits wieder beteiligt ist. Mund führt dazu zwei Beispiele durch, sagt aber selbst dazu, daß man „die praktische Ermittlung des Anteils wird kaum ernsthaft verlangen können, weil ihr so große Schwierigkeiten entgegenstehen, daß sie fast unmöglich wird“ [1]).

Mund erwähnt drei Schwierigkeiten, von denen die ersten beiden praktische, die letzte aber auch theoretische Berechtigung hat.

Die erste Schwierigkeit ist die, daß eine „Trennung zwischen betrieblichen Lieferungen, insbesondere in Bezüge zum Eigengebrauch und zur Weiterverarbeitung bezw. Selbstverbrauch nicht restlos möglich ist, und daß ferner die buchgemäße Trennung und Ermittlung der verschiedenen Lieferungen eine wesentliche Mehrbelastung für die Unterbetriebe sowohl wie für den Beteiligten selbst darstellen würde [2]).

Diese Trennung wäre aber notwendig, da Lieferungen zur Weiterverarbeitung für das liefernde Unternehmen, wenn es gleichzeitig das sich beteiligende ist, nach Maßgabe seiner Beteiligung nicht Umsatz, dagegen Lieferungen zum Eigengebrauch Umsatz darstellen.

Die zweite Schwierigkeit liegt darin, „daß die Bekanntgabe spezifizierter Umsatzziffern bei unmaßgeblichen Beteiligungen, auch wenn die Ermittlung einwandfrei durchgeführt sein sollte, nicht angezeigt erscheint“ [3]). Dem dürfte nichts hinzuzufügen sein.

[1]) Mund, a. a. O., S. 230.
[2]) Mund, a. a. O., S. 235.
[3]) Mund, a. a. O., S. 235.

Die dritte Schwierigkeit, die Mund anführt, ist nun keine eigentliche praktische Schwierigkeit, sondern ein Grund, der vollkommen gegen eine Erfassung von Umsatzanteilen von Beteiligungen spricht, also bis zu einem gewissen Grade Mund's Untersuchungen selbst illusorisch macht.

Mund sagt, daß „selbst wenn sich diese Schwierigkeiten beseitigen lassen würden, die Bestimmung des mit dem gesamten, in einem Unternehmen investierten Kapital erzielten Umsatzes nicht erfolgen könnte, bezw. die Ermittlung kein einigermaßen zutreffendes Bild von der gesamten Umsatztätigkeit ergeben würde, weil der Charakter der Umsätze zu verschieden ist. Es hätte keinen rechten Sinn, sagt Mund weiter, „etwa den Umsatz eines Walzwerks oder einer Handelsgesellschaft mit dem Umsatz eines Bankinstituts zusammenzuwerfen, um die Gesamtsumme dann als Totalumsatz auszuwerfen, denn die Umsatzgeschwindigkeit ist ja von Branche zu Branche und innerhalb jeder Branche wieder von Betrieb zu Betrieb doch sehr verschieden [1])."

Und weiter unten sagt er:

„Die Ausweisungen dieser verschiedenen Umsatzarten als Gesamtumsatz des Beteiligten würde ein Kuriosum sein, das als Mittel zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit keinesfalls Anwendung finden kann" [2]). Dem braucht nichts mehr hinzugefügt zu werden.

Daher macht Mund schließlich den Vorschlag, „bei der praktischen Bestimmung des Umsatzanteils die Umsätze der Unterbeteiligungen unberücksichtigt zu lassen und nur die Umsätze der Beteiligungen, und zwar nur die der direkten Beteiligungen, in die Untersuchung einzubeziehen" [3]). Aber noch eine Einschränkung macht Mund, wenn er weiter sagt: „Da Umsätze verschiedener Wertigkeit sich ohne Beeinträchtigung der mit der Umsatzzusammenstellung beabsichtigten Zwecke nicht zusammenwerfen lassen, so sollen — unter der Voraussetzung, daß der Umsatz des Hauptbetriebs den größten Teil des Gesamtumsatzes ausmacht — nur die Umsätze derjenigen direkten Beteiligungen berücksichtigt werden, die dem Hauptbetrieb branchenverwandt [4]) sind" [5]).

Ebenso will Mund noch hundertprozentige Beteiligungen an Handelsgesellschaften behandelt wissen, die im wesentlichen die Produkte des Hauptbetriebes vertreiben.

So halb und halb befürwortet er auch noch (er sagt nämlich: „es dürfte doch zweckmäßig sein . . .") ohne nähere Begründung die Einbeziehung von denjenigen Kapitalanteilen in die Bestimmung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals, „die zur Beteiligung an Wohltätigkeitsanstalten, Verbänden

---

[1]) Mund, a. a. O., S. 235/36.
[2]) Mund, a. a. O., S. 236.
[3]) Mund, a. a. O., S. 237.
[4]) Vom Verfasser gesperrt.
[5]) Mund, a. a. O., S. 238.

und Syndikaten, Siedlungsgesellschaften, Baugenossenschaften usw. aufgewandt sind“ [1]).

Aus allen diesen Erwägungen Munds geht hervor, daß sich eine einwandfreie Bestimmung für die Abgrenzung, inwieweit der Umsatz von Beteiligungen (von der praktischen Frage der Ermittlungsmöglichkeit einmal ganz abgesehen) für unsere Zwecke berücksichtigt werden soll, nicht herausstellen läßt, und daß es letzten Endes subjektiven Erwägungen überlassen bleibt, diese Abgrenzung zu bestimmen.

Daher empfiehlt es sich schließlich, den Kapitalanteil, der in Beteiligungen angelegt ist, nicht in das umsatzwerbende Gesamtkapital einzubeziehen, da nur auf diese negative Art und Weise eine einheitliche Erfassung des Kapitals und des Umsatzes möglich erscheint. Es fallen dann natürlich auch die Ueberlegungen über den Umsatzanteil des Hauptbetriebes an den Nebenbetrieb fort. Denn eine einheitliche Erfassung ist, wenn die Ziffer „Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals“ etwas aussagen soll, selbstverständliche Voraussetzung. Eine Berücksichtigung von Beteiligungen würde unsere Zwecke, eine Aussage über die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebes zu erhalten, nur verdunkeln und überdecken. Und wenn man die Unternehmen, an denen man sich beteiligt, auf ihre Wirtschaftlichkeit untersuchen will, empfiehlt sich vielmehr eine vollständige Bestimmung der Umsatzgeschwindigkeit des umsatzwerbenden Gesamtkapitals des Unternehmens, an dem man sich beteiligt, und der Vergleich dieser Ziffern mit den Ziffern früherer Perioden oder entsprechender Unternehmungen. Dann hat man einwandfreiere Aussagen als wenn man mechanisch-mathematische Rechnungen aufstellt, die schließlich über das Unternehmen nichts mehr aussagen können.

11. Die „Umsatzgeschwindigkeit“ des Anlagekapitals.

Im Gegensatz zum Umlaufskapital (Umlaufsvermögen), das dazu bestimmt ist, in einem Unternehmen immer wieder umgesetzt zu werden, besteht das Anlagekapital aus Vermögensteilen, die dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen haben und nicht zur Weiterveräußerung bestimmt sind. Man teilt das Anlagevermögen in zwei Gruppen ein [2]):

A. körperliche Güter: nämlich
   a) unbewegliche Gegenstände (Immobilien): Grundstücke, Felder, Wälder, Bergwerke usw., Gebäude, Be- und Entwässerungsanlagen, Heizungs-, Elektrizitäts- und Gasanlagen, Geh-, Fahr- und Transportwegeanlagen usw.
   b) bewegliche Gegenstände (Mobilien): Maschinen, Werkzeuge, Fuhrpark, (Fuhrwerke und Zug-

[1]) Mund, a. a. O., S. 238.
[2]) Handwörterbuch des Kaufmanns, 1. Bd., Hamburg o. J.

tiere) und andere Transportgelegenheiten (Automobile, elektrische Wagen, Kleinbahnen usw.), Fabrik-, Lager-, Kontor- und Ladeneinrichtungen, Modelle, Meßinstrumente usw. und

B. nicht körperliche, geistige (immaterielle) Güter: Patente, Urheberrechte usw., wenn diese ständig in der Fabrikation gebraucht werden und nicht veräußert werden sollen.

Aus dieser Aufstellung ergibt sich, daß von einer Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals nicht im gleichen Sinne gesprochen werden kann wie von der Umsatzgeschwindigkeit des Lagers beim Handelsbetrieb, der einzelnen Teile des Umlaufskapitals der Produktion beim Industriebetrieb oder der Debitoren und Kreditoren.

Dennoch spricht Schmaltz[1]), wie er sagt, im Anschluß an amerikanische Autoren, im übertragenen Sinne von einer „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals.

Genau genommen, wird ja, wie weiter oben einmal erwähnt, auch das Anlagevermögen umgeschlagen; auch es durchläuft die Unternehmung und der Gegenwert strömt in kleinen Teilen als Preisanteil jedes einzelnen Produktes in Form der Abschreibungsquote in das Unternehmen zurück. Aber der Hauptzweck des Anlagekapitals liegt nicht in diesem Umschlag, sondern eben darin, daß es dauernd während seiner ganzen Lebensdauer dem Geschäftsbetrieb zu dienen hat.

Schmaltz versteht nun unter der „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals das Verhältnis des Umsatzes einer Zeiteinheit zu dem vorhandenen Anlagekapital. „Die Umschlagsgeschwindigkeit des Anlagekapitals drückt also aus, wieviel Umsatz mit einem gegebenen Anlagevermögen erzielt wurde, d. h. sie ist unter dem Gesichtspunkt ihrer Entwicklungstendenz (nicht ihrer absoluten Höhe), ein Maßstab für den Ausnutzungs- und damit in gewissem Sinne des Beschäftigungsgrades der Anlagen"[2]).

Zwei Besonderheiten sieht Schmaltz bei der „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals in seinem Sinne. Er sagt, jede Umschlagsgeschwindigkeit kann sich ändern durch eine Veränderung des Zählers (Umsatz) oder des Nenners (irgend ein Vermögensanteil der Unternehmung). Dagegen fällt eine Veränderung des Nenners, hier also des Anlagevermögens, bei der „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals weg (abgesehen von der Möglichkeit der Erweiterung der Anlagen), „da normalerweise die einmal geschaffenen Anlagen nicht mehr verringert werden können"[3]).

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 111.
[2]) Schmaltz, a. a. O., S. 111/112.
[3]) Schmaltz, a. a. O., S. 112.

Die zweite Besonderheit liegt, immer nach Schmaltz, darin, daß, wenn die Produktionsfähigkeit des Betriebs durch neue Anlagen erweitert wird, dies ruckartig vor sich geht, während eine Umsatzsteigerung nur allmählich vor sich gehen kann.

Ehe auf die Bedeutung der „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals eingegangen sei, sei die Frage der für diesen Zweck richtigen Erfassung von Umsatz und Anlagekapital besprochen. Die inhaltliche Abgrenzung des Umsatzes — Schmaltz denkt bei der Berechnung seiner „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals ja nur an Industriebetriebe — hat so zu erfolgen, daß alle Leistungen des Unternehmens, die das Anlagevermögen in Anspruch nahmen, einzubeziehen sind. So gesehen, sind also auch eventuelle unentgeltliche Leistungen, allerdings mit entsprechender Bewertung, als ob sie nicht unentgeltlich das Unternehmen verließen, einzubeziehen. Man könnte dann von einem technischen Ausnutzungsgrad sprechen. Von einem wirtschaftlichen Ausnutzungsgrad kann jedoch erst dann gesprochen werden, wenn nur die entgeltlichen Leistungen einbezogen werden.

Als Bewertung des Umsatzes kommt, um bessere Vergleichsziffern zu erhalten, nur die Bewertung zum Selbstkostenpreis in Frage.

Was die Bewertung des Anlagekapitals angeht, so muß sie, da ja kalkulierte Selbstkostenpreise des Umsatzes Tagespreise sind, auch zum Tagespreis erfolgen. Eventuelle Neuanschaffungen von Anlagen sind mit dem Bruchteil des Jahres, in dem sie schon in Benützung sind, zu wiegen und mit diesem gewogenen Wert in die Rechnung einzusetzen.

Im übrigen macht der Verein Deutscher Maschinenbauanstalten[1]) zur Durchführung seines Betriebsvergleichs im Maschinenbau Vorschriften zur Bewertung des Anlagevermögens, die auch für unsere Zwecke Geltung haben. Er schreibt in seiner Drucksache S. 31 unter anderem: „Eine möglichst richtige Bewertung des Anlagevermögens ist notwendig, weil die Anlagen (Gebäude, Maschinen und sonstige Produktionsmittel) nur auf Grund ihres Wertes verglichen werden können. Der Vergleich der Produktionsmittel an sich oder auf Grund mengenmäßiger Angaben ist angesichts der großen Zahl und Vielfältigkeit der Produktionsmittel in Maschinenfabriken praktisch nicht möglich. Damit der wertmäßige Vergleich dem mengenmäßigen Vergleich, der an sich besser wäre, möglichst nahe kommt, muß die Berechnung der Anlagen nach dem Anschaffungswert, nicht etwa nach dem Ertragswert oder Liquidationswert, erfolgen, und zwar nach dem Tagesanschaffungswert oder Tagespreis, weil nur dieser eine einheitliche Berechnung ermöglicht." Bei Gebäuden, Maschinen und Einrichtungen ist „der so ermittelte Anschaffungswert, bezogen auf das Berichtsjahr, um die Entwertung während der bisherigen Benutzungsdauer (angemessene Abschreibung) zu vermindern".

[1]) Verein Deutscher Maschinenbauanstalten, Drucksache S. 31, September 1930.

„Rechte und andere immaterielle Werte können nur entsprechend den jeweiligen Verhältnissen nach bestem Ermessen, vor allem aber unter Berücksichtigung des noch zu erwartenden Nutzens bewertet werden."

Was nun die praktische Bedeutung der „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals angeht, so ist dazu folgendes zu sagen: Wenn man, wie Schmaltz es mit Recht tut, zunächst davon ausgeht, daß der Nenner des Bruches

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anlagekapital}}$$

sich nicht verändern kann, „da ja normalerweise die einmal geschaffenen Anlagen nicht mehr verringert werden können", und von der Möglichkeit der Erweiterung der Anlagen zunächst abgesehen wird (vgl. darüber weiter unten), so ist dazu zu bemerken, daß es dann nicht viel Sinn hat, den Umsatz durch das Anlagekapital zu dividieren. Wenn man nämlich die „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals für mehrere Zeiteinheiten berechnet hat und vergleicht, so werden sich, unter Voraussetzung des immer gleichen Nenners (= Anlagekapital), diese Ziffern genau so zueinander verhalten wie die absoluten Umsätze der betreffenden Zeiteinheiten. Ein wesentlicher Sinn der Berechnung der Umsatzgeschwindigkeiten liegt doch gerade darin, daß dadurch, daß Zähler und Nenner veränderlich sind, ein immer günstigeres Verhältnis durch die Inbeziehungsetzung von Zähler und Nenner erreicht werden soll. Bleibt aber der Nenner starr und unveränderlich, d. h. dividiert man den jedes Jahr verschiedenen Umsatz durch den immer gleichen Nenner, so ist klar, daß sich dann die Ergebnisse der verschiedenen Divisionen genau so zueinander verhalten wie die Zähler der noch nicht dividierten Brüche. Da das Ergebnis ja doch nur relative Bedeutung hat, d. h. nur ein Maßstab „unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungstendenz ist" [1]), so kann man dazu genau so gut die absoluten Umsätze in ihrer Entwicklungstendenz betrachten und die Division durch einen starren Nenner wird hinfällig. Das ist die eine große Einschränkung, die betreffs der „Umsatzgeschwindigkeit" der Anlagen zu machen ist.

Die andere liegt darin, daß, wenn nun die Produktionsfähigkeit des Unternehmens durch neue Anlagen erweitert wird, also der Nenner des Bruches „Umsatzgeschwindigkeit" der Anlagen dadurch vergrößert wird, „die Umsatzsteigerung nur allmählich, die Vergrößerung der Produktionsfähigkeit aber ruckartig vor sich geht" [2]).

Ein Vergleich der „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals zweier Perioden wird daher darunter leiden, daß, wenn die Anlagen in der zweiten Periode erweitert wurden, in dieser Periode die Produktionsfähigkeit noch nicht voll ausgenützt wer-

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 112/13.
[2]) Schmaltz, a. a. O., S. 113.

den konnte. So erhält man zwei Zahlen, die sich aus verschiedenen Beschäftigungsgraden ergeben und deren Vergleichbarkeit eben darunter leidet.

Aus diesen beiden Einschränkungen ergibt sich, daß die „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals im Schmaltz'schen Sinne nur eine sehr bedingte Bedeutung hat.

Es ist noch zu anderen, theoretischen Ausführungen von Schmaltz in Bezug auf die „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals im Zusammenhang mit der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals Stellung zu nehmen.

Schmaltz gibt eine Theorie der Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals im Anschluß, wie er bemerkt, an Sombart[1]). Diese Theorie sei hier kurz ausgeführt, da in ihr die Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals eine ausschlaggebende Rolle spielt und sie deshalb bei der Besprechung der Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals nicht behandelt werden konnte.

„Tatsächlich scheint die Auffassung von Sombart den Sachverhalt richtig wiederzugeben, insofern als mit zunehmender „Verwissenschaftlichung" und Technisierung des Produktionsprozesses durch rationellere Methoden, Ersatz der Handarbeit durch Maschinenarbeit, Normung, Typung, Spezialisierung und schließlich Massenfertigung in Form von „Fließfertigung" und „Produktionsbeschleunigung" eine immer kürzere Produktionsdauer, also ein immer rascherer Umschlag des Umlaufskapitals erzielt wird und gleichzeitig durch dieselbe Entwicklung die Kapitalintensivierung der Betriebe zunimmt, das Anlagevermögen einen immer stärkeren Prozentsatz des Gesamtkapitals ausmacht und mit den relativ vergrößerten Anlagen ein immer langsamerer Umschlag des Anlagekapitals eintritt[2]). Also Tendenz des kapitalistischen Grundgesetzes: Rascherer Umschlag des Umlaufskapitals und gleichzeitig langsamerer Umschlag des Anlagekapitals. Aber damit ist die Hauptfrage noch nicht gelöst: ergibt sich im Endergebnis für das gesamte Kapital ein beschleunigter oder ein verminderter Umschlag? Nur, wenn die Bejahung dieser Frage gesichert oder wenigstens möglich erscheint, dann hat die Bewegung Sinn und genügenden Antrieb. Die Sombart'sche Formulierung des Problems zeigt wohl die Entwicklungstendenz, geht aber nicht auf die einzelnen betriebswirtschaftlichen Gründe ein."

Diese Sombartsche Darstellung sei hier nun eingefügt[3]):

„In dem Sinnen auf Beschleunigung des Umschlags seines Kapitals wird . . . der Unternehmer darauf geführt, den technischen Prozeß der Gütererzeugung und des Gütertransportes vor allem abzukürzen. Nun ergibt sich aber, daß diese Abkürzung

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 70 ff.

[2]) Vom Verfasser gesperrt.

[3]) Sombart, Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. München und Leipzig 1927, 2. Halbband, S. 947.

den Ersatz des umlaufenden durch fixes Kapital (Uebergang zur Maschinenarbeit u. dgl.), den Ersatz von Produktionsmitteln mit kurzen Reproduktionsperioden durch solche mit langen Reproduktionsperioden meist erforderlich macht. Denn nur die solcherart verstärkten Produktionsmittel vermögen die Verfahrensweise zu tragen, als deren Anwendung die Beschleunigung des technischen Prozesses folgen soll. Das Streben des Unternehmens nach Abkürzung erzeugt also zunächst die Tendenz zur Verlängerung der Umschlagsperioden seines Kapitals. Ist aber einmal die Betriebsanlage auf verbreiterter Basis ins Leben gerufen, so wird nun alles Bemühen des Unternehmers auf höchstmögliche Schnelligkeit des Prozesses gerichtet sein, um das in die Anlage investierte Kapital möglichst rasch zu reproduzieren bezw. zu amortisieren. So erzeugt die Verlängerungstendenz wiederum die Abkürzungstendenz".

Der Grund aber, warum diese Ausführungen über die Umsatzgeschwindigkeit des Gesamtkapitals erst hier im Rahmen der Besprechung der Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals gemacht werden, ist folgender:

Wenn Schmaltz, wie oben zitiert, erklärt, „daß das Anlagevermögen einen immer stärkeren Prozentsatz des Gesamtkapitals ausmacht und mit den relativ vergrößerten Anlagen ein immer langsamerer Umschlag des Anlagekapitals eintritt", daher, um den gleichen Gesamtkapitalumschlag zu halten, das Umlaufskapital immer schneller umgeschlagen werden muß, so kann das, soweit es das Anlagevermögen betrifft, doch nur bedeuten, daß der Anteil des Anlagevermögens, der in das einzelne Produkt eingeht, nicht im selben Verhältnis zunimmt wie die Zunahme des Anlagevermögens im Rahmen des Gesamtkapitals. Was also hier unter Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals verstanden wird, ist die echte Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals, die aussagt, in welcher Zeit das Anlagevermögen das Unternehmen durchläuft, oder anders gesehen, wie lange es dem Geschäftsbetrieb dient.

Und deswegen ist es nicht richtig, wenn Schmaltz bei der Besprechung seiner „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals als „Ausnutzungsgrad und damit in gewissem Sinne Beschäftigungsgrad der Anlagen" behauptet, dies sei die Umschlagsgeschwindigkeit des Anlagekapitals, die in erster Linie als Einflußfaktor auf die Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals zu betrachten sei[1]). Die „Umsatzgeschwindigkeit des Anlagekapitals" im Schmaltzschen Sinne als Ausnutzungsgrad des Anlagekapitals ist doch nur eine Analogiebildung zu den anderen Umsatzgeschwindigkeiten und hat mit dem tatsächlichen Durchlauf des Anlagekapitals durch das Unternehmen, wie er in der Theorie der Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals besprochen wurde, nichts zu tun. Die Verwechslung dieser beiden Dinge ist Schmaltz unterlaufen; das sollte hier geklärt werden,

[1]) Vgl. Schmaltz, a. a. O., S. 111.

und das konnte erst geschehen, nachdem die „Umschlagsgeschwindigkeit" des Anlagekapitals besprochen war.

Wollte man diese Verwechslung auf die Spitze treiben, so könnte man aus den Schmaltzschen Ausführungen folgende Schlußfolgerungen ziehen: Nach Schmaltz tritt mit zunehmender Technisierung usw. eine Verlangsamung des Umsatzes des Anlagekapitals ein. Wenn man diese Verlangsamung gleichsetzt mit der Schmaltzschen Analogiebildung der „Umsatzgeschwindigkeit" des Anlagekapitals als Ausnützungsgrad des Anlagekapitals, so ergäbe sich daraus, daß eine Technisierung eine schlechtere Ausnutzung des Anlagekapitals bedinge.

Dieses kleine Beispiel zeigt die Verwechslung ganz drastisch und führt sie ad absurdum.

D. Die Beziehungen zwischen dem Umsatz und den Kosten der Unternehmung.

Man findet häufig für die einzelnen Branchen des Handels eine Gegenüberstellung des Umsatzes in einer Zeiteinheit mit den in dieser Zeiteinheit angefallenen Kosten. Alle Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel stellen diese beiden Betriebsziffern gegenüber. Doch findet sich in keiner der praktischen Untersuchungen eine Begründung für die Berechtigung dieser Gegenüberstellung. Und es kann die logische Begründung dieser Gegenüberstellung doch nur in der Tatsache liegen, daß es fixe und variable Kosten gibt, und daß, gerade im Handel, die fixen Kosten bei weitem überwiegen. Prion[1]) stellt dieses Problem ganz einfach folgendermaßen dar: „Der Unterschied (zwischen fixen und proportionalen Kosten. D. Verf.) besteht darin, daß, während gewisse Kosten direkt proportional dem Umsatz steigen, — Löhne, wenn nicht gleichzeitig durch Massenherstellungen Verbilligungen eintreten — andere Kosten die Tendenz haben, entweder langsamer oder ruckweise oder gar stärker zu wachsen, als die Steigerung des Umsatzes vor sich geht. Gewöhnlich steigen die fixen Kosten ruckweise, d. h. bei gegebener Produktionsausstattung läßt sich der Umsatz mehr oder weniger ausweiten, bis eine plötzliche Erweiterung des Betriebes, Neuanschaffung von Maschinen oder auch die Einführung von Kontrollen notwendig wird, wenn der Umsatz über einen gewissen Punkt hinaus weiter gesteigert werden soll. Für die Unternehmung gilt es daher, die optimale Grenze des Umsatzes zu finden, die dort liegt, wo bei gegebener Produktionsausstattung und vollster Ausnützung der Anlagen der höchstmögliche Umsatz zu erzielen ist. Wird diese optimale Grenze überschritten, so kann durch die ruckweise Steigerung der fixen Kosten — Produktionserweiterung — und, wenn der Umsatz nicht sogleich bis zum neuen Optimum gesteigert werden kann, sogar eine Schmälerung der Rente eintreten.

---

[1]) Prion, W., Die kapitalistische Grundrechnung, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 20. Jg. 1927, S. 201 ff.

Daß schließlich auch die fixen Kosten stärker anwachsen können als der durch die Umsatzsteigerung zu erzielende Mehrgewinn und diese damit dem Gott Umsatz ein endliches Ziel setzen, wird insbesondere bei Großbetrieben dann der Fall sein, wenn z. B. die technischen Einrichtungen anorganisch oder zu kompliziert bezw. die Disposition und Kontrolle erschwert wird und dadurch neue Kosten entstehen."

Aus diesen Ausführungen geht hervor, daß der Sinn der Gegenüberstellung von Gesamtkosten und Umsatz der sein soll, festzustellen, bei welchem Umsatz der auf das einzelne Produkt entfallende Anteil der fixen Kosten am geringsten ist. Diese Frage ist für jedes Unternehmen von ausschlaggebender Wichtigkeit. Es fragt sich nur, ob sie durch eine Gegenüberstellung von Umsatz und Gesamtkosten einwandfrei beantwortet werden kann. Selbstverständlich ergibt sich bei dieser Gegenüberstellung aus der Natur der fixen Kosten heraus, wie es Prion zeigt, ein Optimum, aber es ist noch nicht gesagt, daß dieses Optimum nun auch wirklich das höchsterreichbare Optimum ist. Zunächst erscheint es sehr fraglich, ob alle Kosten, die dem Umsatz gegenüber gestellt werden, auch wirklich für diesen Umsatz aufgewendet wurden. Einmal können in der zu untersuchenden Zeiteinheit schon Kosten aufgewendet worden sein für das noch nicht umgesetzte Warenlager (z. B. Einkaufskosten, Verwaltungskosten), zum andern wurden schon in der vorhergehenden Zeitperiode Kosten aufgewandt für Waren oder Produkte, die erst in dieser Periode verkauft wurden. Man könnte diesem Gedankengang von der praktischen Seite entgegenhalten, daß sich die Kosten, die in dieser Periode schon für den Umsatz der nächsten Periode aufgewandt wurden, und die Kosten, die in der letzten Periode für den Umsatz dieser Periode aufgewandt wurden, ausgleichen könnten. Dem ist zu erwidern, daß sie sich ausgleichen können, aber nicht müssen. So müßte also, wenn das Ziel erreicht werden soll, das auch Prion richtig vorschwebt, festzustellen, bei welchem Umsatz der auf das einzelne Produkt entfallende Anteil der fixen Kosten am geringsten ist, zunächst dem Umsatz in der Zeiteinheit nicht die Kosten dieser Zeiteinheit, sondern die Kosten, die in irgend einer Zeiteinheit für die endliche Erreichung des Umsatzes dieser Zeiteinheit gegenübergestellt werden.

Aber noch eine weitere Einschränkung gegenüber den Prionschen Ausführungen ist zu machen: es ist nämlich zu fragen: Ist es überhaupt zur Erreichung des Zieles richtig, daß man die Gesamtkosten, auch wenn sie alle für den Umsatz aufgewendet wurden, unmittelbar diesem Umsatz gegenüberstellt? Wenn es richtig ist, was Schmaltz [1]) sagt, daß „die optimale Betriebsgröße, bei der die Kosten ihre optimale Nutzhöhe erreichen,

[1]) Schmaltz, Kurt, Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Gewinn im Handel. Zeitschr. f. Handelswissenschaft und Handelspraxis. 20. Jg. 1927, S. 233 ff.

nur eine Resultante aus negativen und positiven Einzeleinflüssen ist", wenn es in Wirklichkeit für jede Kostenart eine verschiedene Nutzhöhe, die ihrerseits wieder Schwankungen unterworfen ist, gibt[1]), dann muß jede einzelne Kostenart auf diese Schwankungen untersucht werden und es genügt nicht, den Verlauf der Gesamtkosten zu verfolgen. Denn das Durchschnittsoptimum, das sich aus der Gegenüberstellung von Gesamtkosten und Umsatz ergibt, könnte ja aus so weit auseinanderliegenden Optima der einzelnen Kostenarten gebildet sein, daß von einer Wirtschaftlichkeit des Betriebes nicht ohne weiteres mehr gesprochen werden kann[2]). Es muß also auch darauf gesehen werden, daß die „Kostenkehren" (Auler) der einzelnen Kostenarten in Bezug auf den Beschäftigungsgrad des Unternehmens möglichst nahe zusammenliegen, da sonst ein Kostenleerlauf nicht vermieden werden kann. Dabei fragt es sich weiter, ob es richtig ist, alle einzelnen Kostenarten unmittelbar dem Umsatz als Maßstab des Beschäftigungsgrades gegenüberzustellen, da der unmittelbare Kausalzusammenhang zwischen Absatztätigkeit und manchen Kostenarten doch nur recht lose ist. Es erscheint richtiger, die Kostenarten nur dort dem Umsatz gegenüberzustellen, wo auch der Umsatz sich als Maßstab des Beschäftigungsgrades als richtig erweist[3]) und in den anderen Fällen den jeweiligen Maßstab des Beschäftigungsgrades, mit dessen Hilfe sich die Kostenkehren der einzelnen Kostenarten feststellen lassen, so gut als möglich nach dem jeweiligen voraussichtlichen Umsatz auszurichten. Das würde z. B. bedeuten, daß die Kosten der Lagerhaltung des Rohstofflagers eines Industriebetriebes nicht unmittelbar mit dem Umsatz verglichen würden, sondern vielleicht mit der jeweiligen Lagergröße oder evtl. auch dem Abgang vom Rohstofflager, was als Beschäftigungsgradmaßstab im einzelnen Falle am ersten in Frage kommt. Dieser Maßstab ist natürlich, sei es unmittelbar oder auch noch erst mittelbar, vom Umsatz irgendwie abhängig. Auch Auler, dessen „Optimalkalkulation" doch die Aufgabe haben soll, jede einzelne Kostenart daraufhin zu untersuchen, wo der Punkt der geringsten Einheitskosten für die einzelne Kostenart in Bezug auf den Beschäftigungsgrad liegt, gibt keinerlei Anhaltspunkte, an was der Beschäftigungsgrad für die jeweilige einzelne Kostenart

---

[1]) Schmaltz, a. a. O., S. 236.

[2]) Vgl. Auler, W., Optimalkalkulation. Stuttgart 1933, S. 40 ff.

[3]) Dafür wird es, genau gesehen, nicht allzuviel Fälle geben; denn es wurde weiter oben dargestellt, daß auch für den Vertrieb einer Unternehmung der Umsatz nur ein Bestimmungsfaktor des Beschäftigungsgrades ist; da im übrigen mit dem wechselnden Beschäftigungsgrad aus der Tatsache des Vorhandenseins der fixen Kosten heraus die Selbstkosten pro Stück mit dem wechselnden Beschäftigungsgrad variieren, wäre der wertmäßige Selbstkostenumsatz überhaupt als Beschäftigungsmaßstab schlecht geeignet, nur ein irgendwie mengenmäßig gemessener Umsatz oder der Umsatz zum Verkaufspreis, wenn die Verkaufspreise ganz unabhängig von der jeweiligen Beschäftigung auf gleicher Höhe gehalten werden, würde einen festen Anhalt dafür geben.

gemessen werden soll, sondern gibt nur im allgemeinen eine Aufzählung der seines Erachtens möglichen Maßstäbe dafür.

Im übrigen wird nur in den seltensten Fällen der auf dem Markt erzielbare Umsatz gerade so hoch sein, daß er auch die günstigste Betriebsausnutzung gewährleiset. Es ist dann zu prüfen, ob die kleineren zusätzlichen Kosten durch den Versuch einer Erzwingung eines noch höheren Absatzes bis zur Vollausnutzung der nächsten Degressions- bezw. Progressionsschwelle entstehen, oder durch den teilweisen Verzicht auf einen Absatz, der über die überschrittene Degressionsschwelle hinausgeht. Das bedarf einer Rechnung von Fall zu Fall.

Die große praktische Bedeutung der Gegenüberstellung von Kosten und Beschäftigungsgrad, d. h. die Feststellung der niedrigsten fixen Kosten pro Stück ist klar; sie ist umso größer, je höher der Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten ist. Da im Handel der Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten außerordentlich hoch ist, erklärt sich daraus die häufige Gegenüberstellung der beiden genannten Betriebsziffern. Wenn in der Praxis häufig die Gegenüberstellung von Gesamtkosten und Umsatz in zwei komplexen Ziffern erfolgt, die oben erwähnten Fehlerquellen also nicht berücksichtigt werden (wozu als weitere Fehlerquelle noch hinzutreten kann, daß sich manche Kostenarten gar nicht auf den ganzen Umsatz beziehen), so werden diese Fehlermöglichkeiten eben praktisch als nicht sehr erheblich eingeschätzt. Inwieweit diese Einschätzung der Fehlermöglichkeit im einzelnen Falle berechtigt ist, entzieht sich natürlich der allgemeinen theoretischen Betrachtung und kann nur von Fall zu Fall entschieden werden. Es ist nur notwendig, daß ein Unternehmen alle diese Dinge laufend beobachtet und untersucht.

Wenn wir so mit Mellerowicz[1]) der Meinung sind, daß die Betriebswirtschaftslehre auch eine Zweckwissenschaft ist mit der bewußten Absicht der Anwendung auf die praktische Betriebsführung, so soll auch diese Arbeit dazu ein Beitrag sein.

[1]) Mellerowicz, Konrad, a. a. O., S. 14.

Lebenslauf.

Ich bin am 14. August 1906 als Sohn des Regierungsbaumeisters Wilhelm Wolf und seiner Frau Hedwig geb. Bräuhäuser in Ludwigshafen am Rhein geboren. Nach einer Vorschule in Mannheim besuchte ich die Realgymnasien in Mannheim und Heilbronn am Neckar. Anschließend absolvierte ich eine 2½jährige kaufmännische Lehre. Im Wintersemester 1926/27 wurde ich an der Universität Frankfurt immatrikuliert, wo ich im November 1928 die „Prüfung für praktische Kaufleute" bestand. Danach bestand ich im April 1930 vor dem Provinzialschulkollegium in Kassel die Sonderreifeprüfung. Im Februar 1932 legte ich die kaufmännische Diplomprüfung ab.

Helmut Wolf.

Buch- und Kunstdruckerei Wilhelm Postberg, Bottrop i. W.